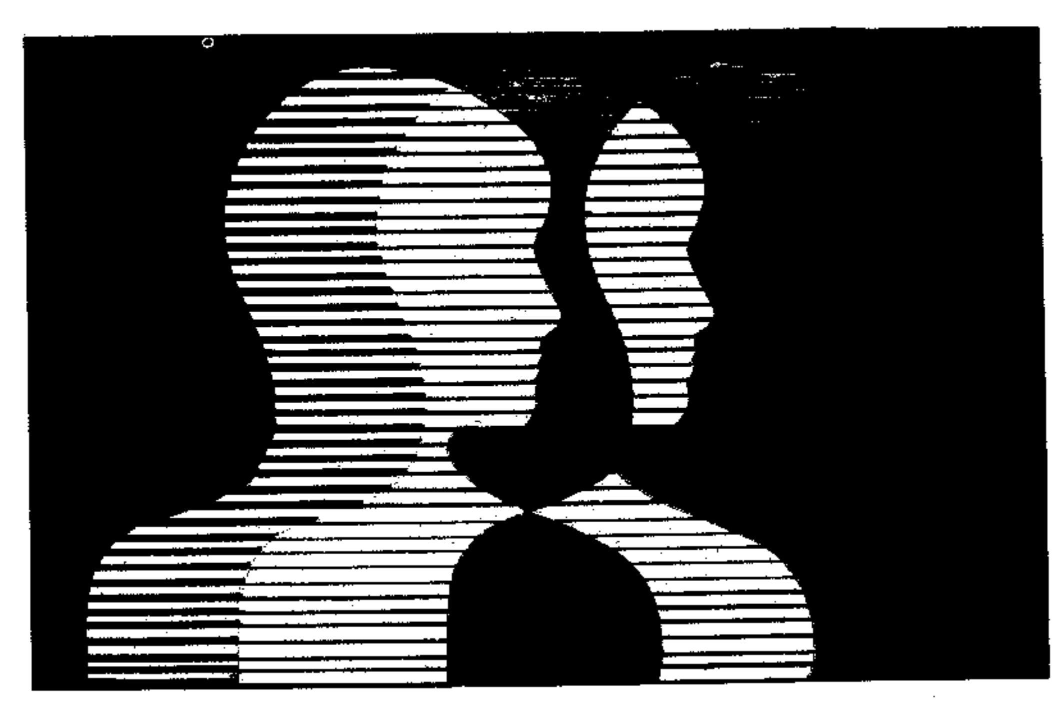
إتخاذ القرارات الفعالة

دليلك العملي في الإدارة

هيلقا دوملد



ترجمة
مصطفى إدريس

مراجعة
يوسف محمد القبلان


تليجرام
هنا
سور الأزبكية

المحتوى

المحتوى

المقدمة

تمهيـــــــد

بدأت فكرة هذا الكتاب تختمر وتتبلور بينما كنت أعمل مديرة تنفيذية مساعدة فى مجلس مدينة مانشستر البريطانية . وكنت كلما نظرت إلى تنظيم المجلس دارت فى رأسى عدة أسئلة .. لماذا تتكدس في مخازننا مواد وأدوات بمليون جنيه ثم يتعين علينا دوما أن نرسل رجلين وشاحنة لتأمين بعض من هذه المواد من السوق؟.. لماذا يتم تخصيص دورات المياه الخاصة بالمعوقين أحيانا فى أعلى طابق فى مبنى بلا مصعد؟ .. لماذا يتعين علينا ارسال سيارة الخدمة لستة عشرة ميلا عبر المدينة لإصلاح أعمدة الكهرباء، وننتظر ثلاثة أسابيع أخرى من أجل تغيير لمبة فى أحد هذه الأعمدة مثلا؟.. لماذا نمضى وقتا طويلا فى محاولة الوصول إلى إطارات الشبابيك التى نحتاج إليها دائما، ونجدها آخر الامر فى المكدسات مهشمة وغير صالحة للاستعمال .. تأتى الإجابة عن كل هذه التساؤلات : لأنه ليس هناك شخص مسئول يتخذ القرار، وإن وجد فإنه يتخذ غالبا قرارا خاطئا .

ومن الغريب أن صنع القرار - الذى هو أساس علم الإدارة - يتم غالبا بشكل عشوائى، ربما لأننا نقوم به تلقائيا طوال الوقت مثل التنفس، ولذلك ننسى أنه يمكننا القيام به بصورة أفضل.

تركز أغلب أسس التعليم الإدارى الخاصة بصنع القرارات والتطبيقات المتعلقة بذلك على الجوانب الكمية والاستراتيجية. وعلى الرغم من أهمية هذه الأسس والتطبيقات فإنها قد تؤدى إلى طمس حقيقة أن القرارات هى فى نهاية الأمر من صنع البشر، لذلك فإنه من الضرورى فهم سلوكياتهم و تأثيرها فى عملية صنع القرارات. ويهدف هذا الكتاب إلى توضيح ذلك.

ومن الموضوعات التى يتناولها هذا الكتاب:

- السياسة والتسييس .
- مخاطر صنع القرار الجماعى.
- وقوع المسئولين فى مصيدة التشتت الإجرائى.
- طمس المعلومات والتلاعب بها.
- كيف تتولد الخرافات الإدارية وكيف تبقى .

الإدارة الانطباعيـــه

ومن الموضوعات المهمة التى يركز عليها هذا الكتاب: حالات سوء الفهم وسوء تداول المعلومات والأنماط العامة للأخطاء، وانعدام الكفاءة، وهى حالات تحدث يوميا فى مختلف الهيئات والمنظمات والشركات. ومن المعروف أنه يندر أن يتوافر للمديرين الوقت الكافى لإدارة العمل بالطريقة المثالية التى يتمنونها، أى تنفيذ مهام العمل اليومية بلا أخطاء، كلما أمكن ذلك ، فالهدف إذن فى مثل هذه الحالات هو العمل على الحيلولة دون وقوع صانعى القرار

ضحايا لانعدام كفاءة الآخرين . فى هذا الإطار يمكنهم مثلا من طرح بعض الاسئلة المتصقة على مرؤوسيهم أو التأمل فى الأمر لعشر دقائق فمثل هذين الأسلوبين قد يصنع من الفشل نجاحا مؤكدا. ومن ناحية أخرى يحتاج صانعو القرار إلى الإحساس بأنهم أيضا عرضة للخطأ. وأيا كان تفكيرنا فى هذ الشأن يجب الإقرار بأنه من المستحيل فى النهاية أن نمنع الآخرين من محاولة التأثير فى عملية اتخاذ القرار لخدمة مصالحهم. ويحتاج هذا الأمر إلى بصيرة ثاقبة لدى صانعى القرار تقلل من مخاطر تلاعب ذوى المصالح فى صنع القرار. ولذلك يتناول الكتاب الإجابة عن الأسئلة التالية :

- أين نبحث عن نقاط الضعف؟
- ماهى الإجابات المتوقعة ؟
- كيف نتعرف على حالات التلاعب ؟
- كيف نفحص البيانات المختفية وراء البيانات الظاهرة ؟
- كيف نستخلص الحقيقة من الكلمات غير واضحة الدلالة ؟

كانت إدارة قسم العمليات من أكثر الأمور بهجة فى حياتى الوظيفية، وأحيانا كنت أرى فيها فصولا مؤلمة، فقد تزامن عملى هذا مع حمله ترشيح مدينة مانشستر لتنظيم دورة الألعاب الأولمبية التى جرت تحت الشعار الرائد (فلننطلق وراء الحلم). الواقع أننا كنا نعتبر عملنا آنذاك انطلاقا وراء الكابوس. وكان هذا انعكاسا لما كنا نشعر به فى أول الأمر ، ولكن سرعان ما بدأت فترة من الانجازات الكبيرة والناجحة، بعدما بدأ فريق إدارى من المتحمسين فى تجاوز عشرات السنين من تراكمات القصور والخلل.

مقدمة

إن البحث عن اليقين هو البحث عن السلام .. وقد ينتهى إلى الفشل بسبب الخوف من شيء ما فيه .. لا بسبب الشك فى حد ذاته .. بل لأن الشك يجرفنا إلى كثير من الشرور والأخطاء .. ديوي(١٩٣٠ ص ١٢)..

كان الإنسان البدائي عرضه لمخاطر دائمة، وكان خطر الموت يتمثل أثناء الولادة والمجاعة والمرض، وعند مواجهة الطبيعة . وقد أدى ذلك إلى أن يعيش فى عالم يائس يسيطر عليه الشك والجهل. وكانت اختياراته آنذاك منحصرة فى اتجاهين، إما أن يحاول السيطرة على الجهل من خلال السحر، و إما أن يحاول تسخير القوى التى تتهدده باستخدام النار. والاختياران كانا محفوفين بالخطر، فقد يفشل السحر، وقد تأتي النار بالدمار. وكان أفضل ما توصل إليه الإنسان من المعارف آنذاك يقف عند إمكان تجنب الخطر، مع بقاء الخوف و الشك دائما.

ومشكلات الإنسان الحديث لا تختلف كثيرا عن مشكلات أسلافه البدائيين، فاليوم تعمل الهيئات والمنظمات فى جو تحيط به الأخطار والشكوك التى تولدها قوى السوق والمنافسة. وكما كان الحال مع الإنسان البدائي فإن الاختيارت الحديثة تنحصر فى اتجاهين : إما محاولة معالجة المشكلة على أساس اعتبارها فرصة من الفرص، وإما التغلب عليها عن طريق السحر، والسحر هنا يعني الإدارة.

الإدارة والسحر

مع أن كلمة الإدارة تعكس نشاطا أكثر تعقيدا من السحر، فإن الكلمتين مترادفتان إلى حد كبير. فالإدارة تعنى بصفة عامة إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج، ويعرف السحر بأنه القيام بأعمال جديدة وإحداث أمور غير عادية. ومع توافر هذا القدر الكبير من الأساليب الكمية والمحاسبية المعقدة نجد بعض نواحي القصور فى السحر الإدارى - إن جاز التعبير - تماما مثلما هو الحال فى السحر البدائي . و نتائج الفشل الإدارى لا تكون مدمرة دائما، ولكنها قد تسبب المتاعب والضغوط، ولن يجد القارىء صعوبة فى إدراك هذه الحقيقة أثناء قراءته لهذا الكتاب .

السحر الفاشل (الإدارة الفاشلة)

يأتى الفشل نتيجة للقرارات السيئة. فمن الناحية النظرية يتدرج صنع القرار فى خطوات علمية بسيطة. يواجه الإدارى مشكلة ما عندئذ عليه أن يتوصل إلى أكبر عدد ممكن من الاختيارات التى تصلح كحل، وينتقى منها أفضل الاختيارات ملاءمة لأهدافه. ولكن الأمر من الناحية الواقعية أكثر تعقيدا، ولذلك فان الخوف من الفشل له ما يبرره .

ويمكننا تشبيه عملية صنع القرار بالخروج من الظلام إلى النور ، ثم الدخول إلى ظلمات أخرى. فقد نتوصل إلى حل مشكلة معينة ونجد انفسنا فى مجموعة أخرى من المشكلات الناجمة عن تنفيذ هذا الحل . وتتشوش رؤيتنا حول الأساليب التى يفترض أنها ترشدنا إلى الصواب - فهل تعنى هذه الأساليب أي شيء لنا ؟ وماذا تعنى ؟ وهل هى بسبب التشتيت ؟ ومن الذى صاغها ؟ لماذا ؟ وغيرها من التساؤلات التى قد تحدد نجاح أو فشل القرار.

ما هو القرار؟

يمكن تعريف صنع القرار بأنه عملية إيجاد أحداث معينة وتحديد سماتها المستقبلية. ومن المهم التمييز بين القرار فى حد ذاته وعملية صنع القرار. فصنع القرار هو العملية التى تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، بينما القرار هو البت أى الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين. ويحدث أحيانا تحديد للمستقبل دون قصد، وقد يحدده إجراء معين أو اللا إجراء. ويندرج اللا إجراء المؤثر تحت ما يسمى باللاقرار وهو حالة متعمدة يقصد بها الحيلولة دون التغيير وتنتمى إلى القرارات غير الحاسمة التى تؤدى إلى الدخول فى المتاهات، بسبب فشل صانعى القرار فى رؤية ما تعنيه التحركات التى تبدو غير مهمة فى النشأة على المدى البعيد. وقد طرحت كل هذه الأنماط للمناقشة فى هذا الكتاب .

أنواع القرارات

تصنف النظريات الأكاديمية القرارات بصورة أساسية فى قرارات استراتيجية وقرارات عملية. وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالسياسة التنظيمية واتجاهاتها، بينما تختص القرارات العملية بأحداث الإدارة يوما بيوم. ويتناول الكتاب كلا النوعين لأهميتهما، فقد جذبت القرارات الاستراتيجية أغلب الانتباه بسبب ما تعنيه بالنسبة للبقاء والتوسع التنظيمى ، وتعتبر القرارات العملية مهمة أيضا لأن التنفيذ الفعال لاستراتيجية العمل يعتمد على صنع القرار على المستوى العملى، ويضاف إلى ذلك أن القضايا العملية غالبا ما تنطوى على مضامين استراتيجية .

الغموض وغياب التيقن

يتناول الكتاب القرارات التى يتعين اتخاذها فى ظروف يسودها الغموض والشكوك. ويقصد بالغموض هنا أن المشكلة غير محددة ويكتنفها اللبس، مثلما جاء فى الفيلم الأمريكي (مطاردة أكتوبر الأحمر)، حيث لم يكن صانعو القرار متيقنين من أن الغواصة الروسية المتجهة إلى نيويورك كانت تعتزم الهجوم أم كانت هاربة .

أما الشك فيقصد به أن النتائج غير معروفة أو غير مؤثرة . وغالبا ما يوجد الشك فى

النتائج على أكثر من مستوى. ففى حروب الصواريخ مثلا لا يمكن للقيادات العسكرية أن تؤكد أن الصاروخ سيصيب هدفه المحدد أو أنه سيحدث به دمارا كافيا أو نسبيا إن أصابه. من ناحية أخرى قد يكون الهدف نموذجا للتمويه فقط ، وحتى إن كان هدفا استراتيجيا لا يستطيع أحد التنبؤ على وجه الدقة بالنتائج الكاملة لتدميره. وبعد إطلاق الصاروخ يتبقى الكثير أيضا من هذه النقاط فى حيز التشكك.

التنبؤ بالمستقبل

يؤدى الغموض والشك عادة إلى جعل عملية صنع القرار أمرا شاقا تحفه المخاطر، وذلك لأنه مهما أوتى الإنسان من ذكاء وقدرات تحليلية فلن يعصمه ذلك من الخطأ. والحقيقة - كما أوضح الفصل الحادى عشر- أن صانع القرار الذى يشعر بأنه معصوم غالبا ما يكون مخدوعا. وعلى الرغم من بقاء المستقبل خافيا علينا، فإن الأمور المؤكدة تفوق الأمور غير المؤكدة عددا وكما فى كثير من التنظيمات .

ومن أهم محاور هذا الكتاب أن النتائج يمكن التنبؤ بها عادة، وأن مثل هذا التنبؤ لا يحتاج إلى قدر كبير من القدرة على قراءة المستقبل، بل إلى الرغبة فى التعرف على الواقع والتصرف اعتمادا على ما نراه .

أضف إلى هذا أن عناصر الإخفاق فى المشروعات سيئة التخطيط تبدو واضحة لأى شخص خارج المشروع. ويصبح الفشل أمرا محققا عندما يكون التخطيط الأساسى وتأمين الموارد غير واقعيين أو غير موجودين. وليس هناك حاجة إلى اللجوء إلى قراءة الطالع لمعرفة نقاط الضعف، بل يكفى إلقاء الأسئلة المتعلقة لمدة عشر دقائق فقط بين المعنيين بالمشروع. ومن الأمور التى يطرقها هذا الكتاب فى هذا المجال ما يلى :

- كيف ولماذا تفشل الخطط؟
- لماذا يعجز الأشخاص المنخرطون فى خطة ما عن رؤية نواحى القصور بأنفسهم ؟
- كيف نتوصل إلى أسلوب فعال كمدخل لصنع القرار ؟

البديهة مقابل العلم

يتميز علم القرارات بثرائه بأساليب صياغة النماذج والأنماط وغيرها من الاختيارات الحسابية الأخرى. ولكن لا يمكن للإنسان ولا حتى لصانع القرار نفسه - أن يعرف ما يدور فى عقله أثناء لحظة اتخاذ القرار، وربما يبرر هذا النقص لماذا يؤيد الكثير من الكتب الشهيرة فى هذا المجال الاعتماد أحيانا على البديهة والاحساس. وعلى الرغم من غياب كل القواعد التجريبية فى هذين العاملين فلا يعنى هذا اعتبارهما غير مشروعين ، إذ يعتقد علماء النفس أنه يمكن حل أى نزاع بالاتجاه إلى أكثر الأمور جاذبية. ولهذا السبب يمكن بالإحساس التوصل إلى اختيار مستلهم ، لأن صانع القرار لديه الطاقة والحماس اللازمين

لتنفيذ أفكاره. ويمكن للبديهة أيضا أن تسفر عن قرارات تجمع بين الصواب و الحكمة فى توازن دقيق.

أما صانعو القرار الذين يعتمدون كلية على الإحساس والبداهة فسوف ينكشف لهم بعد فترة وجيزة أن ثقتهم قد وضعت فى غير محلها. وسوف يتم شرح هذا الأمر بالتفصيل لاحقا فى هذا الكتاب، ،نكتفى هنا بإيضاح أن هذين العنصرين يمكنهما إفساد الحكم على الأمور بسهولة.

محور الكتاب

نحاول فى هذا الكتاب انتهاج أسلوب يتوسط بين ما ورد من نظريات فى الكتب والإصدارات المتخصصة وبين التطبيقات الشائعة، وذلك بالتركيز على النظريات والأبحاث المتعلقة بالنواحى السلوكية فى صناعة القرار، وشرحها جميعها بأسلوب يفيد الإدارى التنفيذى بصفة رئيسية. وفيما يلى بعض أنماط الأسئلة التى أثيرت فى هذا الصدد:

- لماذا تؤدى بعض القرارات إلى الدخول فى مصادر التشتت الإجرائى؟
- لماذا تطارد الحلول المشكلات دائما؟
- لماذا يصبر الناس على مشروعات فشلها واضح ؟
- لماذا يكون مصدر المعلومة أهم من المعلومة ذاتها ؟
- كيف تدرك حدود معرفتك ؟
- لماذا نصدق الخبراء، حتى مع وضوح أخطائهم ؟
- لماذا يكون أسلوب حل المشكلات سببا فى جعلها مستعصية أحيانا؟
- لماذا يكون تنفيذ الخطأ هو عين الصواب فى بعض الأحيان؟

بنية الكتاب

يبدأ الكتاب فى الفصل الأول بتقديم الشكل العام للنموذج النظرى المثالى لصنع القرار، حيث يبدأ صانع القرار بتحديد مشكلة أولا، ثم يبحث عن حل لها بطريقة مدروسة وموضوعية ومناسبة لتحقيق أهدافه. ويعتبر المدخل النظرى أسلوبا مثاليا فى صنع القرار .

ويعالج الفصل الثانى وجهة النظر هذه، ولكنه يخلص فى نفس الوقت إلى أنه إذا التزمنا به حرفيا فسنكتشف أنه غير عملى ومبسط إلى درجة كبيرة. والحقيقة أن الاهتمام الأكبر لا ينصب على النموذج النظرى فى حد ذاته، و إنما على طريقته فى تبسيط الأمور المعقدة المحيطة بعملية صناعة القرار. وبذلك يمهد لبقية الأبواب.

ويغطى الفصل الثالث طبيعة السياسة، ثم يتحدث عن دور السلوك السياسى فى صنع القرار. يدور النقاش فى هذا الفصل حول حقيقة أن كل القرارات هى فى نهاية المطاف قرارات سياسية. ولذلك يعتبر الحس السياسي ركنا ضروريا فى صنع القرار بطريقة فعالة.

أما الفصل الرابع فيتناول صنع القرار الجماعي. وغالبا ما تتخذ القرارت من قبل سلطات جماعية أو على الأقل يكون لبعض المجموعات رأى فاصل فيها ، ولذلك يتمين على صانعي القرار فهم ديناميكيات الجماعة، وخصوصا الأخطاء الكامنة وراء القرارات الجماعية.

وتتناول الفصول الأربعة التالية الظاهرة المعروفة بظاهرة التصميد، فيبدأ الفصل الخامس في شرح مفهوم الوقوع في شرك مصيدة القرارات الإجبارية، ويشرح كيف يبدأ هذا الأمر ويتطور، ثم يتحدث الفصل السادس عن استثمارات صنع القرار ويشرح سبب كون بعض المشروعات أكثر تعقيدا من غيرها. ويدور النقاش في هذا الفصل بصفة أساسية حول الاستثمارات المالية بمفاهيم تتعلق بأنماط متعددة من القرارات. ومن المعروف أن معالجة القضايا المالية والمحاسبية في هذا الفصل تتم بصورة عامة، الهدف منها إيضاح بعض الأفكار فقط. ويمكن للقراء المهتمين بمعرفة المزيد في هذا المجال أن يحصلوا على معلومات إضافية من الكتب الأخرى الأكثر تخصصا .

ويتناول الفصل السابع سيكولوجية التصميد، ويشرح لماذا تؤدي الصورة المثالية للقائد الحاسم وصاحب القرار إلى بعض النتائج السلبية، وكيف تغذي المنافسة روافد التصميد، ولماذا يثابر الناس على ما هم فيه برغم الخسائر الكبيرة التي قد يتكبدونها كما يتناول هذا الفصل بعض الاستراتيجيات الإدارية في تخفيف النتائج السلبية النفسانية للتخلي عن القرار.

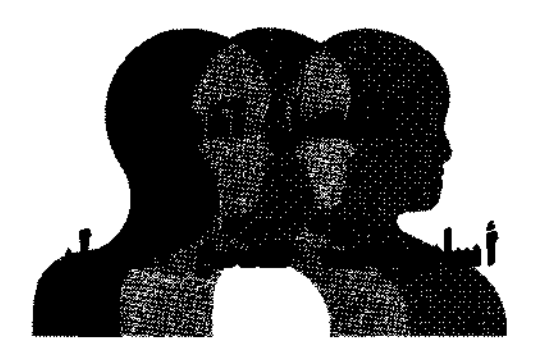
يتناول الفصل الثامن العيوب الإدارية والتفاخر الإداري وكيف يمكن أن يزيد ذلك من مستويات التصميد. وتتضمن المناقشة بعض الأفكار حول الرقابة على المشروعات. ونظرا للأهمية القصوى للمعلومات في صناعة القرار تتناول الفصول الثلاثة التالية بعض الجوانب المختلفة لهذا الموضوع، فيتحدث الفصل التاسع عن أهمية الدقة في تصحيح المعلومات والعناية بها، ويقدم بعض النصائح في كيفية جمع المعلومات ومعالجتها طبقا للمفهوم المذكور في الفصل المعني. وقد يبدو هذا لبعض القراء دفاعا عن النموذج النظري والمثالية في العمل ، ولكن يأتي الفصل العاشر ليوازن هذا المفهوم ويوضح أنه حتى مع تحديد المعلومات بصورة طيبة نرى ان الرقابة الإدارية تقوم بدور ثانوي واحيانا تغيب تماما. ويسعى هذا الفصل إلى إظهار احتمالات عدم فاعلية الكثير من المعلومات الإدارية ، وذلك من خلال فحص الإحصاءات الحقيقية المختفية وراء الأرقام الظاهرة ودراسة شخصيات الأفراد المسئولة عن هذه الإحصاءات.

أما الفصل الحادي عشر فيركز على اساءة استخدام المعلومات بطريقة متعمدة ، ويوضح أكثر الأساليب شيوعا في التلاعب بالمعلومات وطمسها ، ويبحث أيضا في ظاهرة صلاحيات الخبراء، ثم يتناول الإدارة الانطباعية وكيفية استخدامها في حث صانعي القرار على تجنب استخدام معلوماتهم الشخصية بالكامل . وينتهي هذا الفصل بمناقشة حول الآثار الضارة لإدخال العاطفة في صنع القرار.

ويدور الفصل الثانى عشر حول القضايا المتعلقة بانتقاء اختيارات محددة، ويبدأ بمناقشة مختلف أساليب التنبؤ بنتائج القرارات، ثم يناقش بعض المداخل غير البديهية سعيا لحل المشكلة على الوجه الأمثل . وينتهى الكتاب بمناقشة مختصرة حول كيفية تحقيق النجاح فى صنع القرار.

لمن فائدة هذا الكتاب ؟

يخاطب هذا الكتاب بصورة أساسية المديرين التنفيذيين. ومن المأمول أن يستفيد منه أيضا الأفراد الدارسون بدورات تعليميه وتدريبيه فى التجاره وإدارة الأعمال . وعلى الرغم من أن موضوعات هذا الكتاب تدور أساسا حول القرارات الإدارية، يمكن لأى شخص آخر الاستعانة به فى اتخاذ قرارات أو فى تحديد اختيارات تتعلق بحياته الوظيفية والشخصية .



مقدمــــة

تعود نظرية القرار الإدارى إلى خبراء الاقتصاد فى العصر الصناعى الأول. فبينما كان الرجل البدائى مشغولا بتجنب الكوارث الطبيعية كان الاقتصاديون الأوائل ينظرون بكل تفاؤل إلى اختياراتهم كفرص طيبه للربح . وتنبثق نظرية القرار من الافتراض القائل بأن صانعى القرار هم أصلا مدفوعون للوصول بالربح إلى أقصى حد ممكن . والمنطق فى هذا الافتراض هو أنه فى الوقت الذى قد يكتفى فيه صانع القرار بالحصول على ربح يصل إلى (١٠٠ جنيه مثلا) مع تساوى كل العوامل المحيطة، فإنه من الطبيعي أن يفضل ربح ٢٠٠ جنيه إن كان هذا ممكنا. ويعرف هذا المفهوم بتحقيق أقصى ربح ممكن . ويشار إليه فى هذا الكتاب بصورة عامة بتعلية سقف الارباح إلى أقصى حد .

من الخرافات إلى العلم

كان الإنسان البدائى يعتمد على السحر والخرافات فى إرشاده لاتخاذ القرارات، ولكن الاقتصاديين الأوائل كانوا أكثر علمية فى نظرتهم ، فقد تأثروا كثيرا بالتطورات التى صاحبت الثورة الصناعية ، ولاسيما تاثيرات الميكنة الصناعية وتقسيم العمل.

النظرية الميكانيكية

كان للآلات وكفاءتها العالية مقارنة بأساليب الإنتاج التقليدية أثر كبير فى دفع الاقتصاديين الأوائل إلى انتهاج المبادىء العلمية والميكانيكية فى صنع القرار. وكان مفتاح المدخل العلمى هو الاعتماد على العقلانية مقابل البداهة أو الخرافة، فالعقلانية فى صنع القرار تعنى التصرف فى حدود أسلوب يهدف إلى تعلية سقف الأرباح إلى أقصى حد . ومن هذا المنطلق يتعين على صانع القرار أن يعمل مثل الآلة ولا يخضع للعاطفة أو إلى أى عوامل خارجية.

تقسيم العمل

ويعنى ذلك إفراد مراحل العمل المركبة وتشغيل كل واحد منها بصورة منفصلة . ففى قديم الزمان كان تصنيع البضائع والمنتجات يتم بصورة إجمالية، حتى أتى آدم سميت وأظهر كيف أنه يمكن مضاعفة إنتاج الدبابيس مثلا مائة ضعف بتشغيل كل عملية صناعية على نحو مستقل ، وسرد علينا قصة صانعى الساعات فقد كان إنتاجهما متماثلا . ولكن الصانع الثانى كان ينتج أعدادا مضاعفة بالنسبة للأول، وكان سر نجاحه هذا يكمن فى صنع الوحدات المختلفة على نحو مستقل ، ثم يعمد فى النهاية إلى تجميعها معا فى صورتها النهائية ، بينما كان زميله يعمل على إنتاج ساعاته كاملة واحدة براحدة.

وقد تشجع الاقتصاديون الأوائل على تطبيق نظام تقسيم العمل فى صناعة القرار، وجعلوا الاختيار عملية مستقلة فى حد ذاتها تماما مثل عملية التصنيع ، يتم التعامل معها فى خطوات منطقية منفصلة . ودائما ما يرد هذان العاملان دائما رأى المدخل العلمى وتقسيم العمل فى خطط الاقتصاديين لتعلية سقف الأرباح إلى اقصاه . وتتجسد هذه الخطة فى النموذج النظرى المثالى لصناعة القرار ، وسيأتى ذكره بالتفصيل فيما بعد.

الأسلوب التقليدى لصنع القرار

هناك الكثير من النماذج والأنماط التى يمكن تصنيفها كنموذج عقلانى . وتتكون هذه النماذج والأنماط جميعها من الخطوات التالية :

١ - تحديد المشكلة .

٢ - وضع وتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها .

٣ - إيجاد الاختيارات.

٤ - تقييم الاختيارات.

٥ - مقارنة النتائج المحتملة لكل اختيار بالأهداف المحددة.

٦ - انتقاء الاختيار الأكثر مناسبة للأهداف المحددة.

وتبدأ صناعة القرار بوجود مشكلة يعمد عند حدوثها صانع القرار إلى تحديد أهدافه ، ثم يبدأ بتحديد الاختيارات الممكنة لحل هذه المشكلة ، ويقيمها بأسلوب مدروس وموضوعى، ثم يقارن كل حل ممكن من حيث ملاءمته لأهدافه ، ويقيم مميزاته ومساوئه ويعمل أخيرا على تحقيق أقصى نفع ممكن، وذلك بانتقاء الاختيار الأكثر مناسبة لأهدافه.

ومن أفضل الأساليب التى توضح طريقة عمل هذا النموذج تطبيقه على مشكلة تحتاج إلى صنع قرار .

مثال : (اقترحت إحدى المؤسسات التى تعمل فى مجال غسل وكى الملابس إغلاق ٢٠ فرعا من فروعها، وترتب على ذلك وجود معدات فائضة تتباين فى حالاتها وأعمارها. والآن يجب على المدير العام أن يقرر كيف يتخلص منها) .

بتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج النظرى المثالى يسير الامر كما يلى :

١ - يرى المدير مشكلته فى تحديد أفضل السبل فى التخلص من المعدات .

٢ - يتم تحديد الأهداف وترتيب أولوياتها أى بيع المعدات :

أ - بأسرع ما يمكن   ب - بأكبر ثمن ممكن

وبطبيعة الحال يصبح الهدف الأول هنا هو الأهم ، لأنه مع وجود هذه الماكينات تتكبد المؤسسة تكاليف إبقاء مبانى المغاسل مفتوحة . فى هذه الحالة يوجب مبدأ تحقيق أقصى ربح إغلاق المبانى بأسرع وقت ممكن .

٣ - تحددت إختيارات البيع كالتالى :

أ ـ بالمزاد .

ب - بدعوة الشركات لتقديم مناقصات للتخلص من الماكينات .

٤ - يتم تقييم الاختيارين ، فيتميز المزاد بسهولة وسرعة التخلص من الماكينات، لانه عند بيعها بهذه الطريقة يمكن نقلها من المبانى فورا. ومن مساوىء هذا اللأسلوب أولا إنعدام التحكم فى السعر، فليس من العملى طبعا - بل إنه من المكلف جدا - إخلاء الماكينات إذا لم تحصل على سعر جيد فى المزاد، ولذلك يجب فى هذه الحالة البيع بأعلى سعر يتم الوصول إليه، حتى ولو كان أقل من المتوقع . وثانيا عمولة إدارة المزاد التى تحسم طبعا من عوائد البيع.

أما الاختيار الثانى فهو دعوة الشركات الأخرى لتقديم مناقصات للتخلص من الماكينات . ويتميز هذا الاختبار بإمكان السيطرة على الأسعار، حيث ينعدم فى هذه الحالة الالتزام بضرورة البيع، كما أنه ليس هناك عمولات يتم دفعها لأى طرف ثالث . أما عن مساوىء هذا الأسلوب فمن بينها طول الوقت والتكلفة التى تتكبدها المؤسسة فى الإعلان وترتيب مواعيد المعاينة وانتظار العروض .

٥ - عند مقارنة النتائج المحتملة لكلا الاختيارين بأهدافهما، يرى المدير أنه عند إرتفاع سعر البيع ليس هناك مشكلة فى الاختيار بين تنظيم مزاد أو الدعوة للمناقصة . فى هذه الحالة يكون المزاد هو أفضل سبيل لتحقيق الهدف الرئيسى وهو إغلاق المبانى فى أسرع وقت . وعندها يختار المدير تنظيم مزاد للتخلص من الماكينات ، وبهذا تحل المشكلة. ولكن ليس هذا هو كل شىء فتحليل المدير على هذا النحو يثير بعض التساؤلات ، منها : هل إغلاق المغاسل هو الاختيار الأوحد؟ وهناك قرار على وشك الاتخاذ ولا يمكن الرجوع فيه بسبب أن المغاسل لم تعد تحقق أى أرباح.. ولكن ليس من الواضح لماذا لا تربح ؟ وإلى جانب ذلك أليس من الممكن تعديل الخدمة أو الارتقاء بمستواها لاجتذاب مزيد من الزبائن وإدرار ربح كاف ؟

لماذا إغلاق المبانى ؟

هناك قضيتان : الأولى أن الإغلاق يؤكد عدم وجود استخدامات بديلة لهذه المبانى. والثانية هى أنه بافتراض أن إغلاق المبانى هو أمر حتمى، فليس من الواضح أن تكلفة بقاء المبانى مفتوحة لفترة قليلة قد تمت دراستها مقارنة بالخسارة المالية الكبيرة التى قد يسببها الإسراع فى التخلص من المعدات . وأضف إلى ذلك أنه لو كان قد تم أصلا حساب التكاليف فهل هذه الأرقام الحسابية دقيقة ؟

وهل كان البيع بالمزاد أو إجراء المناقصة هو الحل الوحيد.؟ ألم يكن من الممكن التخلص من المغاسل فى إطار صفقة مع أطراف أخرى، أو استخدام بعض المعدات فى مجالات أخرى للمؤسسة ؟ وربما يكون بعض منها فى حالة جيدة ويمكن عندئذ بيعها فى مناقصة والباقية

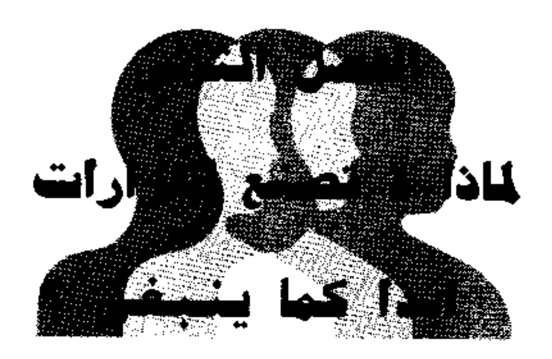
منها فى مزاد على أساس أنها خردة. وكان هناك اختيار ثالث يتمثل فى تسعير كل قطعة من المعدات، أو تسعير بعض منها ثم انتظار المشترى الذى يمكن أن يدفع السعر المطلوب دفعة واحدة. وحتى لو كان من الضرورى إغلاق المبانى بسرعة ، ألم يكن من الممكن تخزين الماكينات فى مكان آخر فترة مؤقتة.؟

النماذج النظرية ودورها فى صنع القرار

تتميز الأسئلة التى وردت فى الفقرات السابقة بالشمولية والدقة . والواقع أن الهدف منها هو إيضاح أنه حتى أبسط المشكلات التى تحتاج إلى قرار يمكن أن تثير كثيرا من القضايا المعقدة، وأن النموذج النظرى النمطى ليس سهلا فى تطبيقه عند ظهور أية مشكلة . وهذا ليس معناه أن النموذج ليس كفئا فى حد ذاته، بل على العكس فهو يعمل على تبسيط المشكلة وانتهاج أسلوب عقلانى منتظم فى صنع القرارات . ولكن المشكلة الحقيقية هى أن صنع القرار غالبا ما يكون عملية معقدة وفوضوية، وأحيانا تبدو أنها بعيدة عن العقل. فالتبسيط هو أمر ضرورى وخطر فى نفس الوقت، فهو ضرورى لأن صانع القرار لن يستطيع إطلاقا مسايرة القضايا الضخمة التى تحيط بالمشكلات حتى فى أبسط صورها، وهو خطر من الناحية الأخرى لأنه يحتم تجنب بعض الاشياء . وسنرى فى مراحل لاحقة أنه غالبا ما يؤدى إلى تجاهل المعلومات المهمة . وبالمثل نجد أن الكثير من القرارات غير العقلانية هى قرارات حكيمة . الواقع أن صنع القرار يعد عملية تجمع بين الظن والعلم، فمن المهم أن يتميز صانع القرار بالانتظام و المنطقية، حيث يتطلب صنع القرار بطريقة فعالة تقدير سلوك الناس داخل المنشأة. وسوف نستكشف فى الفصل التالى بعض التعقيدات المحيطة بصناعة القرارات، ونوضح كيف يمكن اتخاذ القرارات بالطريقة المذكورة فى النموذج النظرى.

تلخيــــص

- تعود نظرية صنع القرار إلى اقتصاديى العصر الصناعى الأول.
- كان الاقتصاديون الأوائل يفترضون أن هدف صانع القرار هو تحقيق أقصى حد من الانتفاع.
- يعتبر النموذج النظرى وصفه للوصول بالنفع إلى أقصى حد . من بين عناصره الأساسية انتقاء الاختيار الأمثل الذى يتماشى مع أهداف صانع القرار.
- يتميز النموذج النظرى بصعوبة تطبيقه عمليا بصورة أكبر مما يبدو، والسبب وراء ذلك هو أن المشكلات - مهما كانت بسيطة - تخفى وراءها غالبا قضايا عديدة ومعقدة.
- تتلخص قيمة النموذج النظرى فى أنه ييسر ويبسط عملية صنع القرار، ويقدم مدخلا منطقيا ومنتظما لها.
- يجمع صنع القرار بين الفن والعلم ويتطلب تقديرا للسلوك التنظيمى فى المنشأة .



مقدمــة

من أهم سمات النموذج النظرى المحدد فى الباب الأول أنه يعمل على تسهيل معالجة الاختيار بنظام وموضوعية، ولكن على حساب الإفراط فى تبسيط الشكل العام لعملية صنع القرار.

وفى هذا الفصل نتناول بالتفصيل الافتراضات المحيطة بكل مرحلة من مراحل هذا النموذج وإيضاح أسباب عدم واقعيتها فى غالب الأمر. وهنا ينبغى التأكيد على أن الهدف من وراء هذا التحليل ليس الانتقاص من هذا النموذج ولا إثبات زيفه، ولكن كشف التعقيدات الملابسة لصنع القرار.

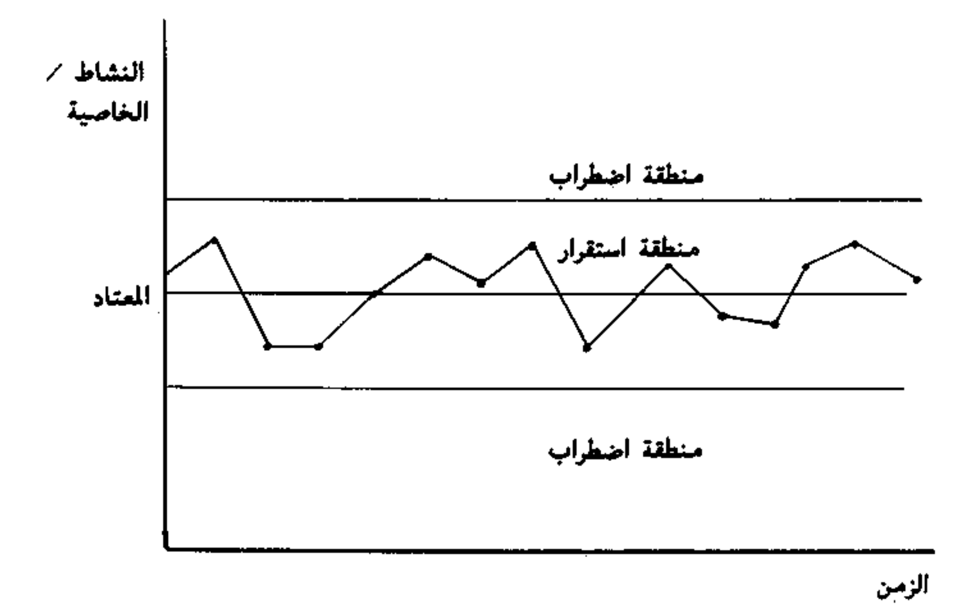
بعض المشكلات المرتبطة بالمشكلات

يبدأ صنع القرار مع بروز مشكلة ما، ويفترض النموذج النظرى أن المشكلات تأتى مثل المنتجات جيدة التغليف ، وعند فض الغلاف تتكشف حقيقتها تباعا . فمثلا :

- قد لا تنتبه المؤسسة إلى وجود المشكلة.
- قد يكون هناك خطأ فى تحديد المشكلة.
- غالبا ما تتجاهل المؤسسة المشكلات حتى تصبح أزمات.

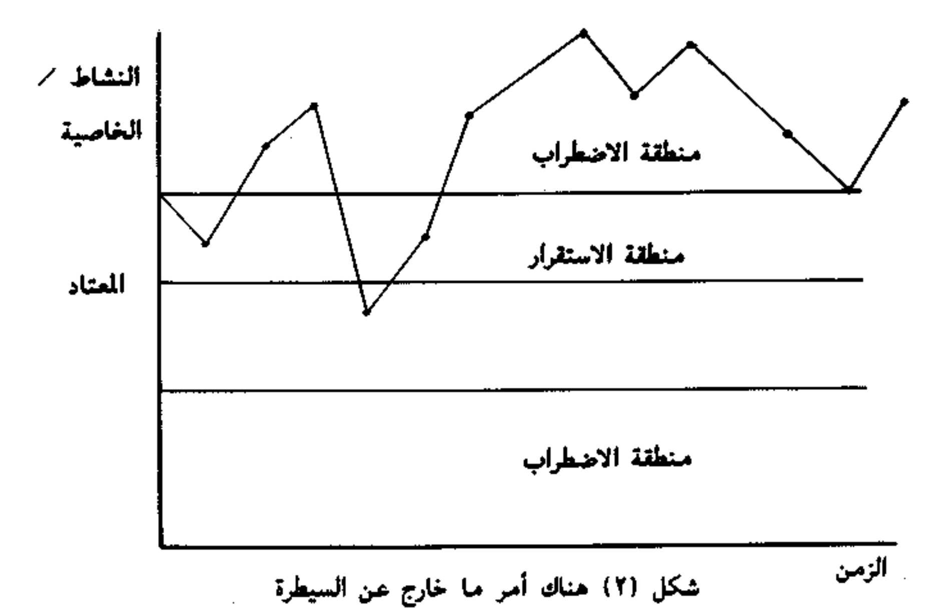
تعريف المشكلة

يمكن تعريف المشكلة بأنها خروج عن المألوف لسبب ما. ويساعد الشكلان التاليان على مراقبة سير العمل فى تجسيد مفهوم هذا التعريف .



شكل (١) - العمل يسير كالمعتاد

يمثل شكل (١) المعادلة التنظيمية للعمل وتدل نقاط المنحنى البيانى أسفل وأعلى خط المعتاد على التقلبات اليومية العشوائية البسيطة، مثل مغادرة بعض الناس المؤسسة ودخول البعض خفية فى اليوم التالي. وفى هذا الوضع غالبا ما تكون الأمور مستقرة بصورة أو بأخرى .



شكل (٢) هناك أمر ما خارج عن السيطرة

وعكس ما سبق يمثل شكل (٢) تقلبات غير عادية وخطيرة وابتعاد عن المألوف، مما يدل على أن هناك أمرا ما خارجا عن السيطرة وأن التدخل مطلوب.

وأول مشكلة في صنع القرار هي أنه في أغلب المسائل يتعذر وجود معلومات تحذيرية مفهومة يعتمد عليها مثل ذلك الوارد عاليه ، فبينما يمكن لسائقي القطارات والطيارين الاعتماد على اللوحات الضوئية المحذرة من المخاطر ، نجد أن السيطرة والرقابة في عالم الإدارة مهمتان صعبتان وتحفهما الكثير من المخاطر.

المعضلات التي تواجه التعرف على المشكلة

مثال :

مجموعة من الإداريين يستقلون معا سيارة منطلقة على الطريق السريع، وفجأة يرون إطارا يمرق عبر سيارتهم فيضحكون وتنطلق تعليقاتهم الساخرة ، وبعد لحظات يقع لهم حادث مروع .

يعتمد تحديد المشكلة هنا على عاملين أساسيين هما :

- المعلومات
- تحليلها

لم يكن هؤلاء الركاب مدركين أن أحد إطارات سيارتهم كان مفكوكا قبل التحرك، أي أنه لم تتوافر لديهم المعلومات التي تنبههم إلى وجود مشكلة متنامية. ومن المنطقي أن يقال إنه كان يتعين عليهم فحص الاطارات قبل مغادرتهم . ولكن لأن الفحص السليم لا يتضمن الاطارات فحسب، بل زيت المكابح وداعستها وسلامة المقود ... الخ، يصبح من الواضح عدم واقعية ولا عملية هذه النصيحة . وبالإضافة إلى هذا قد يفيد الفحص في التقليل من احتمالات حدوث مثل هذه المشكلات وتطورها، ولكنه لا يستطيع الحد منها، تماما فيمكن

مثلا أن يبدأ الزيت فى التسرب أثناء الطريق.

وتواجه المؤسسات نفس المعضلة. فمن الناحية النظرية تقوم المؤسسة بمسح تام لميدان العمل وطبيعته لتحديد الأخطار وكذلك الفرص، ولكن من الناحية العملية يعتبر هذا المسح منعدم الفاعلية لصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقه، بل يستحيل أحيانا تأمين مثل هذه المعلومات . فالشركات المنافسة دائما تحيط مخططاتها بالسرية والكتمان، ولا يميل العملاء الى الإفصاح عن موقفهم المالى عند التفاوض على صفقة لصالحهم. وهناك الكثير من المؤسسات التى لا تعرف أين تتجه للحصول على المعلومات . وفى هذا العالم سريع التطور تظهر كل يوم معلومات جديدة لتحل محل القديمة . فى أفضل الأحوال لا تحرز الاستخبارات الإدارية إلا تقدما محدودا يعتمد أحيانا على الأقاويل والإشاعات.

تحليل المعلومات

لا يعتبر جمع المعلومات فى الواقع إلا جزءا من المشكلة، ويتعين على صانعى القرار أن يتمتعوا بمقدرة على تحليلها . ونظرا لهامشية المعلومات المتوافرة فغالبا ما تكون هناك أخطاء مذهلة من المفترض ألا تحدث . فمثلا قد يعزو راكبو السيارة المذكورة آنفا ميل السيارة على أحد جوانبها إلى قوة الرياح أو انحدارات الطريق. وفى مثال آخر تم إنقاذ عدد من النساء الحوامل من الآثار الجانبية المدمرة لعقار التاليدومايد (Thalidomide) بأن أوقف أطباؤهن صرف الوصفات الطبية لهذا العقار فورا بمجرد سماعهم أنه يسبب شعورا بالوخز والتهيج فى بعض أجزاء الجسم . والحقيقة أن الأطباء آنذاك لم يكونوا يعرفون مدلول هذه الأعراض، ولكهم كانوا يرون فيها نذير سوء. وفى نفس الوقت سقط كثير من النساء ضحايا للآثار الجانبية للعقار المذكور، ربما لأن أطباءهن لم يعرفوا ما يؤدى اليه أو ربما لانهم كانوا يرفضون ما يقال عن نتائجه . فى هذا المثال رأينا الأطباء يتجنبون حدوث المأساة بتصرف بسيط وهو وقف صرف العقار المسبب لذلك . ولكن فى حالة المؤسسات والشركات يصعب كثيرا الاستجابة لعلامات الخطر، فالإشارات المبكرة المنذرة بحدوث الخطر حسب الموضح فى الشكلين السابقين لا تتوافر فى كثير من المشكلات، ولربما تتذبذب المبيعات وقتا طويلا قبل أن يظهر تدنى مستوياتها . وقد يستشعر أحد المديرين قدوم الأزمة، ولكن قلة المعلومات المتاحة له تؤدى إلى تردد فى التصرف، فقد يخشى أن يبدو غبيا إذا ثبت عدم ضرورة تصرفه . وقد يؤدى تدخله بلا مبرر أحيانا إلى إيجاد مشكلات إضافية لإخلاله بالنظام الطبيعى لسير العمل . ولذلك يبقى رد الفعل المبدئى تجاه المشكلات المحتملة هو أن ننتظر ونرى . وفى هذه الأثناء تضيع فرص إمكانات الحد من تفاقم الخطر أو تجنبه.

خوض المعركة الاخيرة

يدل المسح الميدانى الذى تقوم به الشركات على أنها تعرف اتجاهات الأسواق . والواقع أن

التصرفات الدفاعية للشركات عادة ما تستوحى من المعركة السابقة - فعندما تحدث أزمة يتجه رد الفعل إلى تأكيد عدم حدوثها مرة أخرى، ولكن المشكلات مثل الفيروسات تتغير دائما وتتطور دائما. فمثلا يتوقف النشاط تماما فى أحد مواقع العمل بعد قيام النقابات العمالية بتطويق البوابة ومنع العمال من الدخول إلى الموقع . وعندما حدث هذا الإضراب لأول مرة سادت الفوضى، ولكن بعد ذلك حددت النقابات الاجراءات المنظمة لمثل هذه الأمور وعرف كل فرد دوره الذى سيقوم به. ردت الإدارة بتنبيه النقابات العمالية بضرورة دخول العمال إلى مواقع أعمالهم أو يخسرون أجر اليوم. وبعد اضطرار النقابات لهذا الإجراء غيرت من خططها، وعمدت إلى القيام بالإضراب والاعتصام فى مكان محدد بعد وصول كل عامل إلى موقع عمله وتوقيع بيان الحضور والانصراف، بدلا من التجمع لاغلاق المدخل. وهكذا يحق للعاملين أن يحصلوا على أجرهم لأنهم ممنوعون من العمل بسبب عدم السماح لهم بمغادرة مكان الإضراب . وفوجئت الإدارة بهذا الإجراء مما أدى إلى ارتباكها وعجزها عن التصرف . ومثال آخر نرى فيه إحدى الشركات الأمريكية المصنعة لآلات الحساب الميكانيكية وقد اعتمدت فى سياستها التسويقية على الجودة الفائقة ، وكانت الشركة تُعتقد أفضلية آلاتها على سائر المنتجات المنافسة فى العالم وباستقرار مستقبلها لذلك . ومع تركيز الشركة الشديد على إرضاء عملائها بهذه السياسة ، فشلت لعدم إدراكها أن الكومبيوترات كانت تتطور بسرعة وتزيح منتجاتها جانبا.

كل الأمور على ما يرام

على افتراض امكان تحديد المشكلة، ليس هناك قانون ثابت يتيح للناس الذين يحتاجون إلى معرفة هذه المشكلة القيام بذلك، أى أنه يتعين على أغلب المديرين الاعتماد على غيرهم فى التعرف على المشكلات القائمة. وأحيانا يكون هذا الاعتماد فى غير محلة ومن بين أسباب ذلك :

- الخوف
- الثقة المفرطة
- عدم الثقة بالنفس
- الخمول والتقصير

الخوف "لا اجرؤ ان اخبره"

قد يرى المدير نفسه محبوبا ويسهل التحدث إليه، ولكن ليس من الضرورى أن يوافقه مرؤوسوه على هذا الرأى . فأحيانا يخشى بعض الناس التصريح لرؤسائهم بوجود مصاعب خوفا من التوبيخ أو الاستهجان. ولذلك قد يعمد بعض الموظفين إلى التزام الصمت أو اللجوء إلى المواربة. بينما يقوم البعض الآخر - على سبيل المثال - بسرد قصة معينة على المدير تمكنه من استنتاج المشكلة . فى أحيان أخرى تخون الآخرين شجاعتهم بمجرد رؤية وجوه مديريهم الصارمة، ثم يتحدثون معهم انطلاقا من الحرص على عدم إغضابهم . وهناك

موظفون ينتهجون اسلوب الالتفاف حول القضية دون شرح المشكلة.

الثقة المفرطة " سوف تتحسن اموري في المساء "

أحيانا يتم إخفاء التقارير المنذرة بوقوع أزمة جانبا لأن المرؤوسين سوف :

- يقللون من صعوبة الأزمة.
- يفرطون في تقييم قدرتهم على حلها.
- يقللون من صعوبة الأزمة ويفرطون في تقييم قدرتهم على حلها معا.

فقد تمضي الأمور غدا على أفضل تقدير وتظهر إحصاءات الانتاج تزايدا كبيرا ويتم توقيع التعاقد مع العميل . فالموضوع هنا دائما يكون غدا ولا يأتي هذا الغد أبدا. والحقيقة انه كلما تغلغلت المشكلة في العمق صعب الاعتراف بها والتعامل معها.

انعدام الثقة بالنفس "لم ارد ان اضايقك"

يعمل بعض المديرين تحت ضغوط شديدة، ويميل أغلبهم إلى الظهور بمظهر المشغول، ونتيجة لذلك يمتنع أحيانا بعض المرؤوسين عن إضافة المزيد إلى أعباء مديريهم، وبدلا من ذلك يضغطون على أنفسهم بمحاولاتهم معالجة أمور تفوق قدراتهم . وتتفاقم المشكلة إذا لم يعرف هؤلاء المرؤوسون ماذا يقدمون لرؤسائهم عند المساءلة .

الخمول - العطالة في العمل

يتميز بعض الموظفين بالكسل الشديد الذي يمنعهم من التصرف عند رؤية مشكلة ما، إما لأنها لا تمثل لهم أي قدر من الإزعاج، وإما لأنهم يفترضون أن هناك أشخاصا آخرين يعالجون الموقف . فإذا رأى أحدهم السقف ينهار مثلا يقول : لقد كنت على وشك أن أخبركم بذلك.

تحديد أوجه المشكلة

اهمية تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم مرحلة في عملية صنع القرار، لأنه يحدد الإجراء المطلوب. وإذا حدث خطأ في التحديد قد ينتج عن ذلك :

- استمرار المشكلة وتفاقمها.
- حدوث خطأ آخر بسبب الإجراء الخاطئ .

ويقضي النموذج النظري بأن المشكلات تحدد ذاتها، ولكن الواقع أن تحديد المشكلة يعتمد في أغلب الأحوال على من يقومون بشرحها وتفسيرها أكثر مما يعتمد على الحقائق .

مثـــال :

ترى الحكومة الاتحادية أن مرض الإيدز مشكلة خاصة بميزانية الدولة، ويراها مسئولو الصحة المحليون مشكلة سياسية، ويراها الإعلام مشكلة خاصة بالشذوذ الجنسي ولا تهم أحدا آخر، وبالتالي لم يكن هناك إلا قليل ممن واجهوا الإيدز في مضمونه الحقيقي كأزمة طبية شديدة الخطورة .

وكما يظهر من هذا المثال يصور تحديد المشكلة خلفيات ووجهات نظر الناس المختلفة .

أما بالنسبة للشركات فقد يشير تدني المبيعات إلى خطأ ما في استراتيجية التسويق في نظر خبير التسويق، بينما يرى إخصائي الإنتاج أن المشكلة تعود إلى انخفاض جودة المنتج، ولكن الواقع كما اكتشفه المحاسب أن السبب الحقيقي هو خطأ في تسجيل أرقام المبيعات، وأن هذا المنتج بالذات يفوق في تسويقه كل المنتجات الأخرى.

الاتفاق على المشكلة

في ضوء النموذج النظري من المفترض أن يقبل جميع الأطراف المعنيين تلقائيا تشخيص المشكلة . ولكن من الناحية العملية يضيع كثير من الوقت والجهد في الجدل حول ماهية المشكلة المطروحة لأسباب عديدة ، على رأسها تهرب المسئولين عنها من اقتران أسمائهم بها.

مثـــــال :

كان المسئولون يشكون من أن الورشة وساحتها تسودهما الفوضى التامة، فالسيارات التي تأتي لاصلاحات بسيطة تنتظر أياما عديدة قبل أن ينتبه إليها العمال، والسيارات الأخرى ذات الأعطال الكبيرة قد تمكث بالورشة أكثر من عشرة أسابيع . أضف إلى ذلك تدني مستوى العمال الفني مما قد يسفر عن إصلاح السيارة عدة مرات في الشهر الواحد. يشير هذا المثال إلى أن هناك شيئا مهما مفتقد في الورشة.

كان لمدير الورشة وجهة نظر أخرى، حيث كان يرى أن السيارات تبقى في الطريق خارج الورشة لأيام عديده لأن سائقيها كانوا يتركونها في الساحة دون إشعار بالاستلام ، وبالتالي لا يتوافر لدى العمال أي فكرة عن السيارات التي أتت للإصلاح أو عن الأعطال التي بها. ومن بين الأسباب الأخرى للتعطيل قيام السائقين بإدخال سياراتهم الورشة لإصلاحات غير عاجلة وبدون مواعيد سابقة، مما يؤثر في سير العمل بالورشة. وهناك سيارات مضى على عمرها الافتراضي أكثر من عشرة أعوام، مما يجعلها كثيرة العطب مع صعوبة الحصول على قطع غيارها.

بعض المشكلات المرتبطة بالمشكلات

يقول النموذج النظري إن المشكلات تأتي فرادى ويتم متابعة كل مشكلة خطوة بخطوة وصولا إلى الحل . والواقع أن صانعي القرار يقدمون ويؤخرون في الإجراءات لأن الحل مشكلة تؤدي إلى أخرى، وتتضمن كل منهما أصلا عددا من المشكلات المهمة .



مثـــال :

في أبريل ١٩٩٠ ظهرت أزمة في احدى مدن شمالي إنجلترا، بسبب توقف برنامج رش مبيدات الأعشاب البرية التي تنمو على جانب الطريق السريع بعد نزاع مع النقابات العمالية . وتوقف الرش تماما لمدة سنتين وتوارت مشارف المدينة وراء الشجيرات والأعشاب النامية، وتعطلت أعمال الصيانة الأخرى، وبدأت الجماعات المحلية في استغلال الأزمة لأهداف سياسية.

وتم تعيين مساعد جديد لمدير مجلس المدينة، وكان إيجاد حل لهذه المشكلة هو أهم عمل لديه. وتوصل مع مرؤوسيه التنفيذيين إلى ما يلي :

- إن لم يتم التوصل إلى اتفاق قبل شهر مايو تنعدم أهمية الرش لانعدام صلاحية المواد الكيميائية بعد ذلك.
- إن تم التوصل إلى الاتفاق يجب أن يبدأ الرش فورا، نظرا لإتمام تدريب الفنيين وانتهاء إجراءات شراء المواد الكيميائية.

وعقب جهود مضنية تم التوصل إلى اتفاق في الأسبوع الأول من مايو ، وأعلن في الجريدة المحلية عن بدء الرش في أول الاسبوع التالي . وبعدها اكتشف المسئولون أنه يتعين الانتظار لأسبوع آخر لتأمين المواد الكيميائية. مضى أسبوعان ونمت الأعشاب والشجيرات، وبدأت الشكاوى في الوصول إلى مجلس المدينة، ومن بينها حدوث حالات تسمم بين الأطفال من جراء استخدام السكان لمواد سامة في رش الأعشاب . ووعدت شركة توريد الكيماويات بتسليم الطلبية قبل دخول شهر يونيو ، ووافق المسئولون التنفيذيون على أساس أن إمكانية الرش ما زالت قائمة. ووصلت الكيماويات في ١٠ يونيو، وظهر أن عملية تصنيعها قد تغيرت بصورة يجب معها تغيير إسلوب الرش، مما يعني إعادة تدريب جميع الفنيين مرة أخرى. أضف إلى ذلك أن نقابات العمال رفضت الموافقة على طرق الرش الجديدة.

في هذا المثال هناك في الواقع ثلاث مشكلات يجب التغلب عليها قبل البدء في الرش، وهي : تأمين المواد الكيميائية وتدريب الفنيين وتعاون نقابة العمال. وبالتركيز على مشكلة تعاون النقابة بصفتها المشكلة الأهم أهملت المشكلتان الأخريان. وربما يكون تفسير هذا أنهم كانوا يرون أن الحصول على المواد الكيميائية هو مجرد عملية إدارية بسيطة ولا داعي لشغل اهتمام الإدارة العليا بها. وبكلمة أخرى، قلل المسئولون التنفيذيون من ضخامة المشكلة ولم يدركوا أنهم عاجزون عن التعامل معها، باستثناء المدير المساعد الذي أحرز بعض النجاح في هذه المشكله بسبب خبرته في التعامل مع شركة المواد الكيميائية، ولكنه أيضا ارتكب خطأ آخر بعدم اهتمامه بمشكلة تدريب الفنيين .

وينبغي هنا أيضا ملاحظة تأجيل موعد بدء البرنامج لمدة شهر كامل ، برغم ما قيل عن تنفيذه في شهر مايو كآخر زمن ممكن لفعالية الرش.

نتناول في آخر هذا الفصل مشكلة تأمين المعلومات، ونكتفي هنا بالإشارة إلى أن المعلومات الفنية التي ينبغي إعدادها قبل كل شيء قد لا يمكن الاعتماد عليها، بل وقد

تكون غائبة تماما.

فهم المشكلـــــة

في النموذج النظري يجب أن يكون جميع المشاركين في حل المشكلة متخصصين تماما . والواقع أن الناس تتباين قدراتهم في :

- الشرح - والفهم

وبالتالي قد يهمل المديرون المشكلات القائمة بسبب :

- إساءة الفهم - عدم الاستماع للآخرين

الحقيقة أن أغلب الاتصالات الادارية التنفيذية تكون مشافهة، ويقال إن المدير التنفيذي الجيد هو أيضا مستمع جيد - ويجب فعلا أن يكون كذلك .

هناك حقيقة قائمة تسبب الكثير من الإزعاج للمديرين التنفيذيين، وهي إيصال المعلومات بطريق غير رسمي في كثير من الأحوال، فقد يتم الكشف أحيانا عن العجز في الميزانية في لقاء عابر مع المدير في أروقة المبنى أو في موقف السيارات. ومن المعروف تماما عن الموظفين استغلالهم القنوات غير الرسمية في التهرب من المسئولية. وعندما تأتي الأزمة المحتومة يبادر الموظف مديره قائلا أنه أخبره عن هذه المشكلة قبل ستة أشهر.

من الذي يستمع ؟

يفترض النموذج النظري أن وقت صانع القرار غير محدد، ولكن الواقع أن أي مسألة مطروحة لا يخصص لها سوى ١٥ دقيقة في المتوسط . ويقول المديرون أن نشاطي التفكير والتخطيط يلقيان أقل اهتمام، وهما أهم عمودين يرتكز عليهما النموذج النظري . بل لقد اتضح أيضا أن المديرين قليلا ما يخصصون أي وقت لتحديد سمات المشكلة، على الرغم من أن هذا الأمر يحدد بدوره جميع الإجراءات التالية. وهناك اجتماعات كثيرة لا تسجل محاضرها ويندر توافر أي مراجع وثائقية لاستقصاءات ودوافع صانع القرار.

وهنا يتشابه المديرون مع الأطباء الذين يسارعون في تشخيص الحالة التي بين أيديهم ويكتبون الوصفة حتى قبل أن يتاح للمريض أي وقت للجلوس. ومن طبيعة هذا الأسلوب أن يحد كثيرا من التكاليف، ولكن احتمالات الخطأ قائمة ومتعددة . فمن بين مئات المرضى الذين تم تشخيص حالاتهم بسرعة على أنهم يشكون من إحتقان الحلق، ظهر فيما بعد أن أحدهم كان يشكو من الدفتريا.

ولأجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإدارية يتعين على صانع القرار أن يتمتع بكفاءة تامه . ونظرا لأن مديري اليوم يعملون ستين ساعة أسبوعيا، يندر أن يكون خلالها أحدهم خاليا سوى لدقائق معدودة، فمن الطبيعي أن يصيبهم الإرهاق والملل مهما كانت قدراتهم . ومهما كانت القضية المطروحة غاية في الأهمية لا يمكن افتراض أن صانع القرار في هذه

الحالة :

- يستمع .
- يهتم .
- يفهم .
- يستطيع التفكير بوضوح أو يفكر أصلا فى الموضوع.

من الذى يهتـــــــــم ؟

انطلاقا من أساسيات النموذج النظرى، يأتى الإجراء تلقائيا فور تحديد سمات المشكلة. والواقع أن هذه العلاقة سطحية وغير واضحة المعالم، فالأبحاث تشير إلى أنه فى بعض الحالات يصل الوقت بين تحديد المشكلة والتحرك لحلها إلى خمس وعشرين سنة . ومن بين الأسباب المؤدية أيضا الى تأخير الإجراء :

- الضغوط متعددة المصادر .
- صعوبة إيجاد حل .
- نفعية أحد الأطراف .

الضغوط متعددة المصادر

يقال إن الأمر العاجل غالبا ما يتقدم على الأمر المهم، ولكن الحال ليست دائما كذلك . فمثلا كان سر القنبلة الجديدة ذات القوة التدميرية التى يعجز العقل عن إدراكها، يمثل مشكلة واحدة فقط من المشكلات العديدة العاجلة التى كان يتعين على الرئيس الامريكى ترومان أن يفهمها ويتعامل معها ويسيطر عليها ويحلها. ولكن فى تلك الأوقات كان من الواضح أن الموضوع لا يتعلق على الإطلاق بإلحاح هذه الخطوات ولكن بأهمية إنتاج القنبلة واستخدامها فقط . ويتشابه موضوعنا مع هذا المثال . فالحكومات والهيئات والشركات تواجهها مشكلات كثيرة تفوق فى عددها توقعات وآمال هذه الجهات ، وينتهى الأمر إلى حل بعض - وليس كل- المشكلات التى تحتاج إلى حل ما بصورة ملحة .

صعوبة ايجاد حل

من واقع الحياة الإدارية يتضح أنه :

- تزيد احتمالات معالجة المشكلات إن كان هناك حل واضح.
- تزيد احتمالات تجاهل المشكلات إن كان الحل صعبا.

تأمل هذا الحوار :

المديــر : تبعنى صالح مساء أمس حتى باب سيارتى وهو يجادلنى بشأن برنامج اليوم المفتوح، وقال إنه لن يكون جاهزا حتى يتم تزويده بمعاونين إضافيين.



المساعد الاول للمدير: هل لك أن تتخيل أنه كان فى مكتبى قبل يومين للموضوع ذاته .
المساعد الثاني للمدير: إن هذا الأمر يتكرر كثيرا ... يفشل الموظفون فى الحصول على ما يريدونه من مديرهم فيأتون إلينا.
المساعد الثالث : الحقيقة إنى أوافقكم على هذا الرأى .
المدير : نعم .. فهو لايعلم ما هى المشكلات الحقيقية.
المساعد الثانى : ما علينا إلا أن نخبره بأن المشكلة تخصه وعليه أن ينجز عمله.
المساعد الثالث : نعم .. هذا هو الرأى الاصوب .
المدير : ولكن يا إخوان .. المشكلة هى أنه ليس هناك مسئول معين لإدارة أعمال هذا اليوم المفتوح.

فى هذا الحوار يرفض الفريق الإدارى تولى حل المشكلة لأسباب، منها أنهم مشغولون بأمور أخرى، ومنها - وهو الأهم - أن المشكلة صعبة جدا. ومن الطريف أن الجهود الكبيرة التى يبذلها الموظف فى إيصال المشكلة إلى المسئولين أدت إلى أن حكموا عليه بالكسل والتراخى . وبغض النظر عن كون البرنامج ينذير بفشل ذريع، هناك خطر قائم من أن تكرار الفشل قد يؤدى إلى حالة من اليأس المكتسب . فبعد أن يتيقن الموظف أن جهوده ستذهب هباء، من المحتمل أن يعمد دائما إلى التخلى عن مهامه ويصبح غير مبال .

وتأتى ملاحظة المدير فى نهاية الحوار عن عدم وجود مسئول معين للبرنامج لتضع علامة استفهام كبيرة . والواقع انه هو المسئول بصورة أو بأخرى ولسوف يكتشف ذلك ويدفع ثمنه لاحقا.

ويوضح هذا المثال أنه لا يمكن التسليم بأن صانع القرار لديه المقدرة دائما على التعامل مع المشكلة.

وقد قيل فى السابق أن مشروع القنبلة الذرية قد اكتمل ووصل إلى النهاية فقط، لأن الرئيس ترومان كان ضعيفا فى أسلوب تفكيره وفى شخصيته وعاجزا عن التدخل.

التنحيـــــة

فى بعض الاحيان يتم تجاهل المشكلة أو إخفاؤها لأن ذلك يحقق مصلحة أحد الأطراف . فقد تم وضع التصميم الأصلي لجسر تاى بريدج فى بريطانيا مثلا على أساس أن قاع النهر صخرى البنية . واتضح فيما بعد انه حصوى وكان يجب إعادة رسم التصميم فى ضوء هذه الحقيقة ، ولكن بدلا من تأخير العملية استمر العمل واكتمل بناء الجسر. وكان من الطبيعى أن ينهار فيما بعد أثناء مرور أحد القطارات.

وعندما انتشر مرض الايدز فى أمريكا ترددت اشاعات قوية بأن الحمامات العامة التى تديرها شركات تجارية هى المسئولة عن انتشاره لما تهيئه من أماكن يلتقي فيها الشواذ من الرجال. ونادى مجتمع الشواذ الامريكيين بتحرى المسئولية واتخاذ إجراء إن كانت هذه

الإشاعات حقيقية . والآن وبرغم توافر الأدلة القوية على ذلك لم يصدر أى إجراء رسمى واحد ضد شركات الحمامات بسبب الضغوط التجارية وخوف الحكومة، حتى أصبح المرض وباء .

وضع الأهداف وترتيب أولوياتها

على افتراض أنه تم تحديد سمات المشكلة تصبح الخطوة التالية أن يضع صانع القرار أهدافه ويرتب أولوياتها. ويمكن تعريف الأهداف بأنها (أوضاع مستقبلية) تكافح الهيئات والشركات دائما من أجل الوصول إليها. ويدخل كل من النمو والبقاء ضمن هذه الأهداف، مما يدل على أن افتراض تحقيق أعلى مستوى من الربح او المنفعة ما هو إلا إفراط فى التبسيط أيا كان معناه. .

إلى اين يجب التوجه ؟

من الناحية العملية غالبا ما يتحرك صانعو القرار فى إطار مفهوم مبهم للاهداف. ومن المألوف أن نجد :

- أنه ليس لديهم أى فكرة عن حقيقة الأهداف .
- أنهم يتبعون جميعا أهدافا متباينة .
- أنه تواجههم أهداف متضاربة.
- أنهم يتبعون أهدافا شخصية إلى جانب الأهداف التنظيمية .

لهذه الأسباب غالبا ما تبدأ تدريبات تكوين الفريق الإدارى بأسئلة ، مثل (ماذا نحاول أن ننجز ؟ سعيا وراء الكشف عن إحساس أعضاء الفريق بالهدف الجماعى).

يوضح الجدول التالى إجابات أعضاء أحد الفرق الادارية بقطاع الخدمات العامة بأحد المجالس البلدية .

الأهداف	أعضاء الفريق					
	١	٢	٣	٤	٥	٦
الجودة	■		■			
النجاح	■		■			
التكلفة المنخفضة	■					
الألتزام		■				
الأشتراكية البلدية		■				
الثقة في الخدمة			■			■
التكامل			■			■
الوضوح				■		
المساندة				■		
المساواة				■		
التحرك					■	
التطوير					■	

تحليل أهداف أعضاء الفريق الدارى

يتضح من نتائج هذا الجدول أن الأعضاء يعملون فى اتجاهات مختلفة. فالعضو رقم (٢) يرى أن فى (الاشتراكية فى الشئون البلدية) مفهوما أساسيا، والآخرون لا بشاركونه هذا الرأى بل وربما لا يفهمونه . ويفتقر العضوان (٤) و (٥) إلى الرؤية الواضحة لأى هدف محدد على الإطلاق، باستثناء المساواة التى يقترحها العضو رقم (٤) . وأهداف مثل هدف تحقيق (الاشتراكية فى الشئون البلدية) تعتبر بعيدة المنال ولا يتفق عليها الأعضاء هنا.

ويمكن القول بأن الاعضاء (١) و (٣) و (٦) يتلاقون عند تحقيق الجودة وإيجاد الثقة فى الخدمة. ومع هذا عندما طلب اليهم إيضاح ما يقصدونه بهذه الأهداف ظهر فيما بعد اختلافهم التام فى الآراء، فكان أحدهم يقصد تحسين مستوى الأداء الوظيفى من خلال إقناع المسئولين بتخصيص موارد إضافية للخدمة. وكان آخر يرى أن الجودة لا تعنى تعزيز المستويات القائمة فى العمل، وأن المقصود بإيجاد الثقة فى الخدمة إيجاد مجال للعلاقات العامة.

وفى ضوء هذه التضاربات كيف يمكن لأعضاء مثل هذا الفريق تقييم الاختيارات من بين الاهداف بنفس الأسلوب الذى ينادى به النموذج النظرى ؟

تعدد الأهداف وتضاربها

قد يقول قائل إن المشكلات التى حددها المثال السابق تتعلق بالشركات والهيئات غير الربحية ، ولكن الواقع أنه حتى ولو كان الربح هو الهدف الأعلى نجد الشركات والهيئات تتبع غالبا أهدافا فرعية متعددة ومتضاربة . فعلى سبيل المثال قد ترغب إدارة المبيعات فى إحدى المؤسسات أن تزيد من الإنتاج لمواجهة الزيادة فى الطلب ، بينما يرى المديرون الميدانيون تقييد الإنتاج والتركيز على الجودة. وكلاهما يعمل لتحقيق نفس الهدف (أى الربح)، ولكن لكل منهما أفكار مختلفة ومتضاربة فى سبيل تحقيقه .

ويفترض النموذج النظرى أنه يمكن حل مثل هذا التعارض بترتيب أولويات الأهداف على أساس أقصى منفعة ممكنة. ولكن إذا اتينا إلى الواقع نرى أنه كثيرا ما يطلب إلى صانعى القرار تحقيق أهداف متضاربة، مثل الارتقاء بمستوى الإنتاج مع تخفيض التكاليف . وبالمثل يطلب إلى الافراد العاملين المشاركة وتقديم مبادراتهم الشخصية ليجدوا أنفسهم فى نهاية الأمر موضع توبيخ ومساءلة لانتهاكهم القواعد.

الأهـــداف الشخصيـــة

من الحقائق الغائبة عن النموذج النظرى أن الناس أحيانا يضعون مصالحهم قبل مصالح الهيئة أو المؤسسة.

مثـــــال:

يشعر أحد التنفيذيين أن مديره يستغل خبراته فى إخفاء قصور مستواه الإدارى، وتظهر مشكلة فى العمل تتطلب البحث والتحليل التفصيلى. ويدرك التنفيذى أن مديره سينكشف فى هذا الموقف . وعلى الرغم من قدرته التامة على القيام بإنجاز العمل وأهميه ذلك لبقاء الشركة لم يتحرك التنفيذى للمعاونة.

وهدف التنفيذى هنا هو أن يرى لعمله مكانا متميزا فى إنجازات المدير مهما كانت التكلفة بالنسبة للشركة . وحسب ما تظهر هذه الحالة تعتبر الأهداف الشخصية عاملا قويا فى سلوكيات الأفراد وغالبا ما تكون خفية.

توليـــد الاختيـــارات

بعد قيام صانع القرار بصياغة أهدافه وترتيب أولوياتها من الناحية النظرية على الأقل، يتجه إلى تحديد جميع الاختيارات الممكنة لحل المشكلة. ومن الطبيعى أن يكون هذا لاتجاه غير عملى وغير واقعى والسبب أنهُ يحتاج إلى قدر غير محدد من :

- الزمن
- الموارد
- الاسهامات
- المعرفة

الضغوط الزمنية

تحتاج بعض القرارات وليست كلها إلى التحليل والتقييم الدقيقين ، وتفترض النظرية أن العالم يتوقف فى أثناء مداولات صانع القرار ، ولكن الواقع أن التأخير قد يكون أمرا مكلفا وخطيرا فى بعض الأحيان . فشركات التجزئة - على سبيل المثال - إذا واجهت قصورا فى خطوط البيع تعمد دائما إلى الغاء الطلبيات لأنها ببساطة لا تستطيع أن تتوقف لتفكر فى البدائل. وكذلك يصبح من الغباء إذا بدأ شرطى الشغب فى التريث بحثا عن اختيارات فى الوقت الذى يمطره المشاغبون فيه بالحجارة والقنابل الحارقة مثلا.

المـــوارد

تقول النظرية بأنه يمكن للهيئات أن تخصص مجموعات من الخبراء تتولى كل منها دراسة موضوع محدد وإنهاءه فى زمن قصير. ويتضح عدم واقعية هذه النظرة لأى مدير عام يحاول التوفيق بين برامج عمل ثلاثة أو أربعة مديرين لديه، لجمعهم فى وقت معين لعقد اجتماع.

الامتناع عن الاسهامات الشخصية

فى الواقع لا يضمن امتلاك الخبرة الكبيرة ضرورة إخراجها واستغلالها بصورة فعالة، فأحيانا يمتنع الشخص عن الإسهام لأسباب قد تكون تافهة جدا . وقد يمسك أحد المجتمعين عن الادلاء بآرائه لأن الجميع يريدون أن يذهبوا إلى منازلهم بعد انتهاء موعد الدوام الرسمى، وكذلك قد يكون مديرو الأقسام منهمكين فى أشغالهم لدرجة أنهم لا يولون مشكلات الاخرين اهتماما جديا. وقد تحول عوامل المفاضلة بين المستخدمين دون قيام بعضهم بتقديم مقترحاته أو طرح أفكاره . ويتناول الفصل السابع هذه الأمور بمزيد من التفصيل .

الافتقار إلى المعرفة

لوكان لدى المدير الوقت الكافى لتحديد جميع اختياراته، كيف له أن يعرف أنه أكمل بحث الاختيارات ؟ وكيف يمكنه أن ينتقى منها الاختيارات الممكن تنفيذها؟ يجب على المدير عادة الاعتماد على أحكام الآخرين . وفى هذا السياق قد يقنع بعضهم المدير أن الاختيار المطروح غير ممكن وتنقصه الحكمة، بينما هو فى الواقع اختيار عملى ومعقول جدا. والعكس صحيح فقد ينصحونه بالأخذ باختيار على أنه هو الأمثل، ليظهر فى نهاية الأمر انه غير عملى على الإطلاق .

تقييم الاختيارات

بعد طرح جميع الاختيارات الممكنة من الناحية النظرية يفترض أن يقوم صانع القرار بمقارنة النتائج المحتملة لكل اختيار بأهدافه المحددة. وينتقى منها الاختيار الذى يقود إلى أقصى ربح ممكن. ويعنى هذا الكلام توافر المعلومات الكاملة الدقيقة والوقت غير المحدود، وأن يكون صانع القرار موضوعيا إلى حد كبير.

اساءة الاختيار

فى سياق نقاشنا هذا، يأتى السلوك الموضوعى فى شكل :

- سلوك متماش مع تحقيق أقص انتفاع.
- سلوك يعتمد على المنطق .

فعلى سبيل المثال حدد إبراهيم أهدافه الواجب تحقيقها عند شرائه سيارة ورتبها حسب أولوياتها على النحو التالى :

- استهلاك معتدل للوقود .
- أن تحتفظ السيارة بقيمتها عند البيع .
- اتساعها من الداخل.

وفى ضوء هذا كان الموديل المحقق لأقصى انتفاع وأفضل اختيار هو فورد ديزل، ولكنه اشترى سيارة سبور .

فى فصول لاحقة يتناول الكتاب دور العاطفة فى صنع القرار . ونكتفى هنا بالاشارة إلى أن صانعى القرار لا يعملون بصورة آلية مثل الماكينات، ولكن يحركهم أحيانا الخوف أو الغضب أو الاندفاع وغيرها من المشاعر (اللاعقلانية) التى قد يتلاعب بها الآخرون . فى نفس الوقت يتصرف الناس فى بعض الأحوال بسلوكيات سلبية أو لا هدف لها تجاه القضايا الكثيرة والصغيرة على حد سواء .

ويختلف هذا الوضع عن التصرفات التى تأتى فى سياق سعى المرء لتحقيق أهدافه الخاصة . وقد تبدو مثل هذه التصرفات بعيدة عن المنطق لأن أسبابها محاطة بالسرية، بينما هى تتماشى فى الواقع مع الأهداف الحقيقية لصانع القرار.

التطبيق والاختيار من الناحية العملية

من الناحية التطبيقية يتم تنفيذ عمليات التقييم والاختيار تلقائيا. بدلا من القيام بتحديد جميع الاختيارات الممكنة يميل صانعو القرار إلى البحث عن الحلول السهلة المألوفة، وعند غياب الحلول الممكنة يمكنهم تصميم حل مناسب على مراحل تدريجية. وبعيدا عن توليد الاختيارات العديدة تنتهى العملية بمجرد إيجاد الحل المناسب.

المحدده العقلانيـــة

لتلخيص ما سبق نقول إنه في ضوء الموارد المتاحة والقيود المعروفة لصانعي القرار يعتبر التطبيق التام للنموذج النظرى أمرا مستحيلا من الناحية الواقعية. ولذلك يفضل صانعو القرار الاتجاه إلى ايجاد حلول مرضية وليس بالضرورة مثالية.

ويمكن التوصل إلى الحل المرضى من خلال تبسيط الأمور والاستخدام الحكيم الماهر لاختصار الوقت والجهد ، ولذلك فهم يتجنبون الانخراط في التحليل التفصيلي للمسائل المطروحة والبحث عن الاستراتيجيات المناسبة، ويعمدون إلى تبسيط الأمور لأنفسهم من خلال :

- تخفيض المشكلات إلى الحجم الذى يسهل معالجته .
- التركيز على اختيارات قليلة.
- الاختيار على أساس التخمين الذكى
- البحث عن الحل العملى المناسب.
- ويسمى هذا الاسلوب (بالعقلانية المحدده) .

التنفيـــذ

أجمعت كل النظريات والمؤلفات الخاصة بصنع القرار - بما فيها النموذج النظرى- على أن العملية بأكملها تنتهى بتحديد اختيار معين لحل المشكلة، ويتجاهل هذا المدخل عملية التنفيذ والقرارات المصاحبة له، فبغض النظر عن إنهاء المشكلة قد يمثل القرار مجرد بداية . فمثلا يكون البت فى تخفيض النفقات بنسبة ٥٪ أسهل كثيرا من تحقيق الوفر المطلوب فى حسابات المنشأه مثلا، خصوصا مع وجود قيود مالية .

ومن الطبيعى تعيين شخص يتولى مسئولية التنفيذ. ومثل هذا التعيين قد يؤدى إلى فقد جزء من الرقابة والسيطرة ويعطى أولئك الذين عارضوا القرار فى بادئ الأمر الفرصة لإفساده والحقيقة أن حوالى ٨٠٪ من القرارات التى تتخذها بعض الشركات يتم تجاهلها أو طمسها أو إفسادها . والسبب الأول لذلك هو النفوذ السياسي، وهذا هو موضوع الفصل القادم .

ملخص

- يكشف لنا هذا الفصل عن بعض التعقيدات التي تحيط بصنع القرار. والنقاط الرئيسية التي وردت في هذا السياق هي:
- دائما تجهل الهيئات والشركات في أغلب الأحوال وجود مشكلات وإن عرفتها لا ترغب في التعامل معها .
- يعتبر تحديد المشكلة أمرا في غاية الأهمية لأنه يحدد نوع الإجراء الواجب اتخاذه ويتم هذا غالبا بصورة عادية ، ولا يولى الأهمية اللازمة.
- يعكس اسلوب تحديد المشكلة شخصية من يقوم به أكثر مما يعكس ماهية المشكلة.
- من أكبر المشكلات الإدارية عند صنع القرار ما يلي :
  * ضغط العمل .
  * الاتصال الشفهي وغير الرسمي

  ونتيجة لذلك قد :
  * تلقى المسائل الحيوية اهتماما هزيلا.
  * أو يساء فهمها.
  * أو لا تظهر على الإطلاق.
  * أو يتم تجاهلها.
- من المحتمل أن تلقى المشكلات الاهتمام المطلوب إن كان هناك حل متاح ويزداد احتمال تجاهلها إن كانت صعبة.
- من المعتاد أن تحاول الهيئات، الشركات تحقيق أهداف متعددة وأحيانا متضاربة.
- قد يتبع صانعو القرار أهدافا متباينة وقد يكونون غير مدركين أصلا للأهداف الموجودة.
- أحيانا يضع الموظفون أهدافهم الخاصة فوق أهداف الهيئة أو الشركة.
- يندر أن يكون التحليل الشامل للاختيارات وتقييمها أمرا مجديا حتى ولو كان مضمونا.
- في الحياة العملية يعالج صانعو القرار المشكلات القائمة بصورة تدريجية باحثين عن إجابات سهلة.
- أحيانا يعمد صانعو القرار إلى التصرف بلا عقلانية حتى ولو كانوا يتعاملون مع مشكلات حساسة.
- بدلا من محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن يميل صانعو القرار في الواقع إلى :
  * تبسيط المشكلات .
  * النظر في عدد محدود من الاختيارات.
  * البحث عن حل مرض وكاف .
- يعتبر التنفيذ جزءا مهما في عملية صنع القرار، ويتضمن القرار عادة عدة قرارات فرعية.
- يتيح تعيين شخص يتولى مسئولية التنفيذ الفرصة لإفساد القرار.


القرار

مقدمـــة

تنفرد السياسه، من بين العناصر التى تتحكم فى صنع القرار ، بالكلمة الأخيرة . فالاقتصاد ونظرية الإدارة وأحوال السوق وما شابه ذلك ما هى إلا العناصر التى تعطى الشكل العام لصنع القرار، لكن السياسة هى التى تحدد فى نهاية الأمر من الذى ينتفع داخل المنشأة وبما وكيف ومتى ينتفع . ولذلك يحتاج صنع القرار الفعال إلى تقدير جيد لطبيعة السياسة المتعلقة بالأمر وتقدير الخطط والسلوكيات السياسية السائدة .

طبيعة السياســـة

تدور السياسة حول المضامين التالية وتركز عليها :

- الاختلاف فى الرأى .
- التبايـــن .
- اللامساواة .
- عدم الإنصاف .
- القلة والمحدودية .
- المصلحة الشخصية .

وهذه المضامين مترابطة ويفسر كل منها الآخر.

المجادلات اللانهائية

إذا حدث واتفق كل الأشخاص فى المنشأة على جميع الامور المطروحة فى جميع الأوقات، فلن يكون هناك أى نشاط سياسى، فالسياسة تدل فى جوهرها على الاختلاف. وبطبيعة الحال يمكن لأى شيء فى المنظمة أو المنشأه أن يكون محور اختلاف، سواء كان قضايا استراتيجية مثل إقرار بيع أو عدم بيع جزء من النشاط التجارى، أو كان قضايا عملية مثل الرقابة والسيطرة على ماكينات التصوير داخل المنشأة، أو توزيع الإجازات على العاملين .

لماذا يختلف الناس فى الآراء ؟

يأتى عدم الاتفاق من التباين بصورة عامة، ففى المنشآت التجارية وغير التجارية يسعى الافراد إلى تحقيق أهدف مختلفة، وتنتج الإدارات المختلفة منتوجات مختلفة، وقد يكون لها معايير مختلفة ومستويات متباينة للعاملين فيها ... وهكذا .

والتباين غالبا ما يأتى مرادفا لعدم المساواة، ففى المنشآت والمنظمات لا بد أن يكون هناك عدم مساواة فى الأجور والمراكز ومستويات النجاح والقدرة على الإنجاز وغير ذلك من الأنماط المشابهة . وتؤدى عدم المساواة إلى إيجاد حالات من اللاإنصاف، فأحيانا تسمع

مجموعة من العمال يتذمرون قائلين : لأنهم ينهون تحميل سياراتهم أسرع منا.. نعم إنهم يحصلون دائما على معدات التحميل الجديدة في هذه الشركة، وهذا ليس بإنصاف.

وتعكس حالات اللاإنصاف هذه شعورا بالدونية لدى البعض وإنكار حقهم في الوصول إلى السلطة . فقد تشعر مجموعة من الموظفين أن مديرهم يفتقر إلى احترام مرؤوسيه ولا يثق بهم، وبالتالي يشعرون بأنه يقلل من قيمتهم . وليس من الواقعية النظر إلى هذه الاختلافات على أنها أمور وهمية، فأهم شيء هو أن الناس يعتقدون وجودها وهي التي تدفعهم للتصرف.

وترتبط عدم المساواة ارتباطا وثيقا بالقلة والمحدودية. ومن أمثلة ذلك في المنشآت قلة مواقف السيارات ، قلة المعدات والماكينات المتاحة . وعدد العاملين فرص الترفع وتجهيزات المكاتب .. فهناك دائما من يحصل على الأفضل والأكثر .

وحتى الأمور المعنوية مثل الدعم الأخلاقي والمديح والاهتمام تنتمي كلها إلى عالم (السياسة) لاتسامها أيضا بالمحدودية وعدم المساواة في توزيعها .

هل الجــدل ضـــــرورة ؟

تعتبر المصلحة الشخصية من المضامين المهمة في فهم النشاط السياسي . ويمكن تعريف المصلحة الشخصية بأنها الأمر الذي يجذب اهتمام الأفراد والجماعات. وتكمن المصلحة وراء المجالات الكثيفة والمطولة التي تثار أحيانا حول موضوعات بسيطة .. فمثلا في أحد الأعياد يرغب بعض العاملين في المكتب الخروج معا في المساء، بينما يفضل الآخرون الذهاب معا للغداء . وتريد مجموعة الذهاب إلى نفس المكان الذين ذهبوا إليه في العام الماضي . وتريد أخرى مكاناً جديداً ... وهكذا . ويتولد الجدل من مصلحة كل شخص من وراء القرار . وهنا أحيانا تتمتع بعض القضايا البسيطة او الثانوية بأهمية كبرى تجعل منها محورا للنزاع.

وفي أحوال كثيرة لا يمثل توزيع أو تحديد مهام كل موظف داخل الشركات أي مشكلة ، ولكن تبقى القضية الحقيقية في تحديد مستويات المسئولية . وعند هذه النقطة تظهر قلة المعرفة كباعث أساسي للاختلافات.

والسياسة هي التي تحدد للمنشأة المخاطر التي يتعين عليها مجابهتها والمخاطر التي يمكن تجاهلها. والقاعده هي أن سبب الاختلاف وعدم الاتفاق بصورة عامة يرجع إلى أن الأشخاص يهتمون ويقلقون لأمور مختلفة، ولا يستطيع أحد على الاطلاق معرفة المخاطر الحقيقة وراء أي أمر مطروح . فمثلا في القرون الوسطى بأوروبا كانت المياه تشكل خطرا على الصحة لعدم الاهتمام بوسائل تنقيتها، ولم يكن أحد يهتم بذلك، لانه كان من السهل اتهام أناس آخرين بتسميم الآبار . ومثال آخر يتضح من الخوف من استخدام الأسبستوس اليوم أكثر من النار.

ما الذي تسعى المصلحة الشخصية إلى تحقيقه ؟

تتعامل الهيئات والشركات مع قطاع هائل من المصالح، منها المكشوف ومنها الخفي . تتضارب غالبا هذه المصالح فيما بينها، ولكن الهدف الاساسى للمصالح يبقى :

- لإحداث تغيير
- وإما لمنع التغيير

وتتضمن عملية صنع القرار إحداث التغيير، وهنا تصبح المصالح - خاسرة أو رابحة .

ونظرا لأن الناس عامة يفضلون الربح على الخسارة، فمن الطبيعى أن يسعوا إلى التدخل للتأثير فى صنع القرار لمصلحتهم.

ونتناول فى الجزء التالى بعض الخطط التى تنتهجها المصالح لتحقيق أهدافها.

السلوك السياسى فى اتخاذ الاجراء

غالبا ما تكشف المنظمات والمنشآت عن مصالحها إلى درجة معينة لجهات أخرى من خلال قنوات الاتصال الرسمية، مثل : الاستشارات المشتركة واجتماعات مجالس الإداره ولجان المحافظة على الجودة وما شابه ذلك، من أجل تحقيق أهدافها . ولا يقتصر الكشف عن المصالح على هذه القنوات الرسمية، ولكن نجد على النطاق الاوسع أن الأشخاص ذوى المصالح يستخدمون كل ما فى وسعهم من سلطات لتحقيق هدفهم. ولذلك يتعين على صانعى القرار محاولة فهم طبيعة السلطات وتوزيعها داخل المنظمة أو المنشأة .

القــــــوة والسلطــــــــة

يصعب تحديد مفهوم السلطة بشكل دقيق، ولكن يمكن تعريفها ببساطة بأنها المقدرة على تأمين إذعان الآخرين . وهناك هيكلان للسلطة داخل الهيئات الأول رسمى والآخر غير رسمى . وتتعلق السلطة الرسمية بهيكل الصلاحيات داخل الهيئة حسب المحدد فى اللوائح وقواعد العمل وتحديد المهام وما إليه، بينما تتعلق السلطة غير الرسمية بقدرة الأفراد أو الجماعات على ممارسة نفوذهم إما نوعية شخصياتهم وإما لاطلاعهم على المعلومات أو لخبراتهم ولقدراتهم القيادية مقدرتهم على تحقيق الثواب والعقاب . ومن الناحية النظرية يحدد السلم الوظيفي أنواع ودرجات السلطات داخل المنشأة ، ولكن يمكن فى الواقع لأى شخص فى المنشأة اكتساب السلطة بغض النظر عن درجته الوظيفية . لا يلزم أن يكون الأفراد ذوو المناصب السلطوية دائما أقوياء وسوف نرى كيف يمكن أن يحدث ذلك .

اكتساب السلطة

تمنح جميع المنظمات، حتى ذات اللوائح الصارمة منها ، لموظفيها مجالا محددا لحرية التصرف. وهذه الحرية تهيئ الفرص لتنمية السلطة غير الرسمية، وذلك من خلال استغلال

أبسط الأمور، مثل : الوقت والمعرفة المتخصصة وأحيانا موهبة التحدث. فمثلا يمكن للموظف الذى يهتم بمشروع جديد وينفذ بعض الأعمال المتعلقة به أن يحقق نوعا من السيطرة، وبالتالى يكتسب قدرا من السلطة. وكذلك يمكن تحقيق إذعان أى موظف من خلال مكافأته بهدية رمزية أو عقابه بالرفض أو الاستنكار. تسفر مثل هذه الانماط السلوكية عن بروز الموظف كشخصية قوية جدا. ولدينا مثال لذلك : فى احدى الشركات نجح موظف فى درجة وظيفية متدنية فى فرض رأيه عند اختيار جهاز الكومبيوتر الذى تحتاج إليه الشركة، لأنه تحمل مشاق دراسة ومعرفة مختلف الأنظمة، مما جعل الآخرين يعتمدون على نصحه وإرشاده، واستغل معرفته والوضع الذى آل إليه فى التأثير على القرار طبقا لمصالحه. ولم تظهر هذه السلطة فى خطة تنظيم الشركة أو توزيع العمل بها، ولم تكن الشركة تعتزم إيجاد مثل هذه الصلاحية، ولكن الموظف رأى الفرصة فاستغلها.

فقدان السلطة

يعتبر امتلاك مصادر السلطة أمرا مهما، ولكن كيفية استخدامها هو الأهم. هناك مديرون - بعضهم على درجة وظيفية عالية - يفتقدون الرغبة أو المقدرة على استخدام سلطاتهم، ومن شأن هذا الضعف أن يعزز من فرص الآخرين فى توسيع نطاق سلطاتهم بملء الفراغ الحادث بصورة غير رسمية ، مثل نائب المدير الذى لا يملك سلطة إصدار توجيهات ويقتصر عمله على المساندة والإرشاد . حين يعمد إلى توسيع مجال صلاحياته، وينظر إليه الناس على أنه هو المدير القائد .

استخدام الخطط السياسية فى صنع القرار

ليست السلطة - الرسمية وغير الرسمية - إلا وسيلة لتحقيق هدف معين، ويجب اعدادها لكى تنجز هدفها المحدد . وهناك ثلاث طرق رئيسية تنتهجها المصالح للتأثير فى صنع القرار ، وتتم جميعها بالسيطرة على :

- المسببات العامة للقرار.
- البدائل المطروحة .
- المعلومات الخاصة بهذه البدائل .

السيطرة على المسببات العامة للقرار

ويعنى هذا من الناحية الأساسية تحديد الأهداف المرجوة والسياق العام للمناقشة الجارية سعيا وراء تحديد شكل النتيجة . وتكتسب هذه المصالح درجة من الشرعية من خلال قدرتها على تحديد الأهداف .

مثـال :

يصر أحد مشرفى الأقسام على أن كل القرارات التى ستتخذ يجب أن تكون لصالح القسم الذى يعمل به ، ويضيف قائلا : لا استطيع أن أفهم كيف ستطبق نظرية تقسيم العمل فى هذا القسم . فهو فى الواقع يقول إنه لا يحب فكرة تقسيم العمل، ويستغل معيار الاحتياجات الإدارية لتطبيق ما يراه بالقوة . فى الفصل الثاني ذكرنا أن المشكلات قلما تأتى واضحة ومحددة وأن تحديد المشكلة هو أمر فى غاية الأهمية على أساس أنه يحدد شكل الإجراء التالى الواجب اتباعه. ولذلك يعتبر تحديد المشكلة هو محور النشاط السياسي، حيث تسعى المصالح إلى استغلال الغموض والريبة المحيطة بهذا العمل، بحيث يستطيع تحقيق مآربها من خلال فرض صياغات خاصة .

مثال آخـر :

كان قسم العلوم الفنية فى إحدى المعاهد ذاتية التمويل يعانى صعوبة التحاق الدارسين بدوراته المتخصصة، وكان من أحد الأسباب لهذه الأزمة المالية أنه يجب على القسم دفع ٣٠٪ من دخله إلى الصندوق المركزى لإدارة المعهد كإسهام منه فى المصروفات العامة .

يمكن تحديد المشكلة هنا بطريقتين هما :

١ - زيادة أعداد الدارسين .

٢ - التخلص من عبء المصروفات العامة .

وأصبح القرار فى هذه الحالة سياسيا، لأن بعض أعضاء هيئة التدريس رأوا فى ذلك فرصة سانحة لتعزيز نطاق عملهم بإضافة بعض الدورات الجديدة، بينما كان زملاؤهم المختصون بالأبحاث مهتمين بتقليل مسئولياتهم التدريسية، ولذلك كانوا يقولون إن المشكلة الحقيقية هى الإسهام فى المصروفات العامة.

السيطرة على البدائل

كثيرا ما نسمع جملا مثل (أليس هناك بديل) (لدينا اختياران فقط)، ومثل هذه الادعاءات غالبا ما تكون سياسية فى طبيعتها وتهدف إلى قصر النقاش على الاختيارات التى تتماشى مع مصالح المجموعة أو مصالح الفرد. ويفسر هذا الأمر سبب اهتمام وثائق النقاش وبيانات المواقف بتحديد البدائل ، لأن الناس بمجرد معرفتهم أن الاختيارات البديلة المطروحة محددة قلما يعارضون .

السيطرة على معلومات البدائل

أثناء صنع القرار تعتبر المعلومات مجالا مهما جدا. وقد كرسنا الفصلين التاسع والعاشر من هذا الكتاب لمعالجة هذا المجال. ونكتفي هنا بالإشارة إلى انه نظرا لاعتماد تقييم الاختيارات على المعلومات المتاحة، يمكن للمصالح أن تحقق مآربها بالسيطرة على المعلومات الخاصة بالبدائل . فمثلا فى إحدى مقابلات العمل يفضل المدير مرشحا خاصا ويمسك عن

الإشارة الى المرشح البديل . ومثل هذه المعلومة قد تكون حاسمة لأنه ليس هناك مجال واسع للاختيار بين الاثنين، ولم تظهرأي إشارات للبديل الآخر إلا بعد تعيين المرشح الأول.

وبالمثل كانت مجموعة من المديرين مصممة على شراء نوع معين من ماكينات تهذيب الحشائش ، ومن ثم حصلوا على مصادقة مديرهم العام على هذا الاختيار بقولهم إنهم سمعوا تقارير مضادة عن جودة وتكلفة قطع الغيار بالنسبة للأنواع الأخرى . وبرغم أن ما قالوه كان مبالغا فيه، لكنه كان كافيا لتأمين القرار المطلوب.

السلوك السياسي

تعتبر كل الأنشطة المتعلقة بصنع القرار أنشطة سياسية بصورة أو بأخرى ، فكل التلميحات والمعلومات والآراء والمسببات تعكس دافعا خفيا. ومن الطريف فى هذا السياق أن الأمير مترنيخ عندما سمع بموت أحد سياسى البلاد قال : إنى لأتعجب ماذا يقصد بموته هذا .

النتائج السياسية

كثيرا ما تشكل القرارات انتصارا لمصالح مجموعة على مصالح المجموعات الأخرى .

مثـــال :

كانت إحدى الشركات تعانى صعوبة توريد منتجاتها للعملاء، بسبب الأعطال المتكررة فى أسطول النقل التابع لها، وكان مدير النقل يضغط على المدير المالى الإقليمى لإبدال المتعطل من شاحنات النقل ، ولكن محاسب المجموعة أعرب عن معارضته للاقتراح قائلا : إن الشركة خارجة لتوها من أزمة مالية . وبعد ذلك عمد مدير النقل إلى توجيه كل الشكاوى الواردة من العملاء إلى المدير المالى الإقليمى . وفى خلال أسبوع تم شراء شاحنات جديدة .

نرى من هذا المثال أن السياسات داخل الشركة يمكن أن تؤدى إلى :

١ - الاتفاق .

٢ - حل ما برغم عدم الاتفاق .

وكذلك يمكنها أن : ١ - تحل مشكلة أو ٢ - تأتى بمشكلة .

ومن أجل حل مشكلة النقل بهذه الشركة أوجد المدير المالى الاقليمى مشكلة أخرى بتجاهله آراء المحاسب.

وما نجده هنا من القرارات التلقائيه وايجاد توترات من ناحية أخرى إنما يعنى أن المنشآت والشركات تعيش فى حالة من التذبذب المتواصل، حيث تصر المجموعات أو الأفراد المعارضة للقرار على متابعة مصالحهم، بينما يسعى الآخرون إلى حماية مكتسباتهم . وبعبارة أخرى لا يكون القرار قرارا إلا إذا كان هو القرار الذى تريده أنت وإلا سيعتبر انتكاسة فى سياسة الشركة.

مرحلة التنفيـــــذ

يمكن تعديل الانتكاسات وإصلاح مافسد أثناء مرحلة التنفيذ، ولكن تفويض الصلاحيات لمسئولين آخرين يتيح الفرصة للتخريب ، لأنه يزود الآخرين بمجال أوسع للتصرف. وتساعد الطبيعة العادية للاتصالات الإداريه على تيسير عمليات التعطيل والتخريب، لأنها تسهل على الناس تبرير تقاعسهم عن تنفيذ القرارات بأن تصرفهم كان نتيجة لسوء فهمهم . ومن بين أساليب التعطيل الأساسية ما يلي :

- تجاهل التعليمات.
- تعطيل العمل أو المعدات .
- تفسير التعليمات حسب الاهواء .

وفيما يلي شرح هذه الأساليب :

تجاهل التعليمات

كان الملوك فى القرون الوسطى يصرون على أن يروا رؤوس خصومهم مقطوعة أمامهم، وكان هذا هو التأكيد الشرعي الوحيد على إنفاذ الحكم . أما هتلر فكان على النقيض، إذ كان يجهل أن مساعديه كثيراً ما لا ينفذون توجيهاته . وكانت مشكلته مشابهة لمشكلات مديرى اليوم الذين لا يسمح لهم وقتهم إطلاقا بمتابعة تنفيذ قراراتهم والتأكد من ذلك . ومن الطريف أن أحد مساعدى الرئيس الراحل كيندى كان يعتقد أن الرئيس إذا طلب شيئا ثلاث مرات على الأقل فمعناه أنه يريده حقا، وهذا يعنى بالطبع أن الرئيس إذا لم يسأل عنه ثلاث مرات فمن المحتمل ألا يحصل عليه .

ومثال آخر :

فى إحدي الهيئات أمر المدير التنفيذى موظفي الإدارة بإنشاء نظام مركزى للأرشيف والمعلومات . وكان يفترض تنفيذ هذا التوجيه فورا . وما عجز عن إدراكه هو أن موظفى الإدارة كانوا معارضين لفكرة تقاسم المعلومات المتوافرة لديهم بالإضافة إلى معارضتهم للقيام بالأعمال المصاحبة لتغيير أنظمة الملفات والمعلومات الموجوده ومضت ستة أشهر ولم يقم الموظفون بأى إجراء، وطلب المدير تفسيرا للوضع فنسب الموظفون هذا التأخير إلى ضغط العمل . ورفض المدير طبعا هذا التبرير وأكد لهم وجوب تنفيذ التعليمات الصادرة . ومضت ثلاثة أشهر وأفاده الموظفون بأنهم سيقومون بذلك فورا . وبعد ثلاثة أشهر أخرى لم يكن هناك أى تقدم فى العمل ، وتعلل الموظفون بتخوفهم من احتمال انهيار أرضية الغرفة المخصصة للأرشيف الجديد بسبب ثقل دواليب الحفظ، وانهم ينتظرون نتيجة المسح الهندسى لكى يتحركوا فى ضوئه. ونفذ صبر المدير الذى أكد مرة أخرى لزوم التنفيذ . وبعد شهر لم يحدث شيء وقال الموظفون إنهم كانوا يأملون التغلب على مشكلة أرضية الغرفة بوضع نظام الأرشيف فى الدور تحت الأرضى ، ولكن تعطلت الأمور لأن الموظفين العاملين فى ذلك المكـــان

مازالوا يعملون به ، ولكنهم سوف ينتقلون قريبا . فما كان من المدير إلا أن صب عليهم جام غضبه وأمرهم بوضع نظام الأرشيف والمعلومات فى الغرفة المحددة أصلا لذلك وبصورة فورية . وبعد أيام ظهرت بالغرفة بعض الدواليب شبه الخربة وتوقفت الإجراءات عند ذلك . وسأل المدير عن الأمر فقالوا له كنا نعتقد أنك ستؤمن لنا دواليب جديدة، فأجاب بانه طلب فعلا أثاثا جديدا، ولكن ميزانية الأثاث تجمدت لبعض أشهر، واستطرد قائلا : استخدموا الدواليب القديمة . وعمد الموظفون إلى ملء الغرفة بالدواليب - وأغلبها خرب - واطمأن المدير التنفيذى إلى أن العمل الحقيقى قد بدأ، ولكنه فوجئ بهم يقولون انهم فى انتظار وصول الملفات .

التعطيل والإعاقــة

تتراوح أنماط التعطيل ما بين المعارضة النشطة والسلبية وأحيانا المقاومة الخفية، ويصعب جدا مواجهة القوى الخفية لأنها ببساطة غير معروفة .

مثـال :

كانت مجموعة من المديرين التنفيذيين فى إحدى الشركات معارضين لتطبيق النظام الجديد الذى يقضى بأن يعملوا فى ورديات منفصلة . وعلموا أن النقابة العمالية تعارض هذا النظام أيضا لأسباب تخصها. فأوعز هؤلاء المديرون إلى النقابة سرا بأن تضغط على الشركه وتجبرها على إيقاف النظام الجديد .

ويوضح هذا المثال أنه عندما يقول أحد الموظفين إن بعض زملائه الآخرين لا يريدون إجراء ما، فهذا يعنى فى غالب الأحوال أنه هو الذى لايريد الإجراء أصلا والحقيقيه أنه يمكن استغلال مثل هذه الأساليب فى مناورات سياسية مفيدة لأطراف معينة .

مثال آخر :

طلبت الشركة من مدير شئون الموظفين تعيين ممرض متخصص فى الطب المهنى، سعيا للسيطرة على ظاهرة غياب المرضى وتقييدها. ولم يكن المدير راغبا فى تنفيذ هذا التوجيه لانعدام جدواه فى رأيه، ولذلك قام بالإعلان عن طلب ممرض طب مهنى من خلال القنوات العادية ، وكان رأى طبيب الشركة أنه لم يكن من بين المرشحين من يصلح للمنصب المعلن عنه، وبعد جولة أخرى من اللقاءات مع المتقدمين توصلت الشركة إلى نفس النتيجة، مما حدا بالشركة إلى أن تطلب من مكتبها الرئيسى مراجعة نظام أجور الممرضين وتحسينه بحيث يمكنهم القيام بهذا العمل . ويعتبر استخدام القنوات العادية أسلوبا ملتويا لتعطيل القرار، فقد كان فى امكان مدير شئون الموظفين أن يعجل بعملية الإعلان من خلال وكالة متخصصة إذا كان جادا فى التنفيذ، ولكنه بدلا من ذلك ترك الأمور تأخذ مجراها، وهو يعلم أن هذا المسلك لا يصلح لتحقيق التوجيه المطلوب، وكان نتيجة ذلك أن من تقدموا لشغل المنصب لم يكونوا على المستوى المناسب ، وبالتالى أعطى الفرصة للجنة المقابلة أن ترفضهم فى إطار

شرعى، حتى لو كان فيهم من يصلح . وكان تحديد اللقاءات على أساس تحديد الرواتب والامتيازات التى ستصرف للمرشحين الناجحين خطة ناجحة ذات ثلاثة أوجه، فقد أظهرت أولا أن مدير شئون الموظفين هو شخص نشط ومهتم بالأمر، وثانيا أن الإجراءات البيروقراطية سوف تؤخر مدة الإعلان لشهور عديدة، وثالثا أنها وضعت طبيب الشركة فى وضع امتنان لمدير شئون الموظفين لأنه كان مهتما بأن يرى زيادة فى رواتب الممرضين العاملين معه من خلال قيامهم بالمهام الجديدة الموكلة لهم .

تفسير التوجيهات حسب الأهواء

غالبا ما تخرج قرارات السياسة المعقده فى شكل موجز أو مبهم، مما يتيح للأطراف المهتمة مجالا واسعا للتصرف فى نطاق تفسير القرار . فمثلا كان هناك قرار يقضى بتنفيذ سياسة تساوى الفرص فى كل التعيينات فى إحدى الهيئات . ويمكن عند تطبيقه أن يعنى : شعارا يخص اعلانات التعيين، أو التزامات محددة لتغيير نمط استمارة طلب العمل أو تدريب كوادر الإدارة على أساليب لقاء المرشحين على أسس متساوية ، أو إدخال رقابة فعالة على مقابلات العمل .

وغالبا ما يفتقر صانعو السياسة ذاتهم إلى النظرة التفصيلية للشكل العام الذى ينبغى أن تكون عليه قراراتهم عند التنفيذ. فمثلا يبقى قرار الارتقاء بالجودة الإدارية فارغ المعنى إن لم تحدد ماهية الجودة .. هل المقصود منها جودة الاستخدام أو جودة القيمة أو جودة العلاقات العامة ؟ ولذلك كثيرا ما يعمد المسئولون التنفيذيون إلى تفسير القرارات بحيث تتماشى تماما مع ما يرونه شخصيا، وبالتالى يمكن أن تكون النتيجة مختلفة إلى حد كبير عن التصور الذى كان لدى صانعى القرار . فمن الممكن أن تنقلب السياسة المثالية لنفع ورفاهية موظفى مؤسسة معينة إلى نموذج ظالم فى أيدى الإداريين ذوى التوجهات البيروقراطية .

نمـــاذج اللا قــــرار

من أفضل سبل الحيلولة دون تغيير الأوضاع فى مؤسسة ما ضمان عدم إثارة قضية التغيير على الإطلاق . وهذه خطة سياسية تعرف باللاقرار. وتتضمن خطط كبح اتجاهات التغيير ما يلي :

- الإبقاء على انعدام إدراك الأمور الأخرى .
- السيطرة على جدول أعمال المؤسسة .
- استغلال تقاليد المؤسسة والمحظورات العرفية.
- الاشتراك الانتقائى فى الاختيارات والأعمال.
- الاستشهاد باللوائح.
- السلبيـــــه .

ومن أكثر الطرق فعالية فى كبت المصالح المعارضة ضمان عدم إدراك الطرف الآخر أن له مصلحة فى الأمر . ويعتمد هذا النمط السلوكى السياسى على مبدأ المثل الانجليزى القديم " دع الكلاب النائمة راقدة " . ومن أمثلة هذا السلوك طمس المعلومات الخاصة بمعايير الرواتب فى الشركات الأخرى، وإعطاء الموظفين انطباعا بأن معايير الترقية فى العمل عادلة أكثر مما تبدو، وجعلهم يعتقدون أنهم غير مؤهلين للترقى. وتتراوح أشكال السيطرة على جداول أعمال المؤسسة ما بين المبررات الفارغة مثل " يجب تحويل الأمر إلى لجنة كذا وكذا أو " إنك تضيع وقتك سدى " أو " لن يوافق المدير على ذلك "، وبين قصر جدول الاعمال على نشاطات محددة، حيث يحاول بعض الأطراف ضمان مناقشة الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة لهم، ودفع النشاطات التى تتعارض مع مصالحهم إلى مؤخرة جدول الأعمال .

أما تقاليد المؤسسة والمحظورات العرفية فتدور كلها حول القيم والمعتقدات التى أصبحت ركنا من أركان ثقافة وسياسة الشركة، وأحيانا تكون متغلغلة لدرجة أن أى موظف لا يجرؤ على مناقشتها أو تحديها. ومن أمثلة ذلك أنه يستحيل على أى جمعية تعاونية استهلاكية تأسست أصلا على مبادئ مثالية مثل النباتية ومنتجات الخضروات وآكليها أن تبيع اللحوم أو منتجاتها، بل وقد يفصل أى عضو من الجمعية إذا أثار مثل هذه القضية. وتتجلى صورة أخرى من صور المحظورات العرفية فى مجال الحرص على نفع بعض أعضاء الهيئة دون غيرهم، مثل الشركات التى تصوغ شروط العمل بحيث تقصى فئات معينة من المتقدمين عن أفضل الأعمال .

أما الاشتراك الانتقائى فى العمل والاختيار فيعنى احتضان ذى المصلحة المعارضة إتقاء لشره . ومن أمثلة ذلك إشراك طباخى المطاعم الكبرى فى الأعمال الإدارية، أو إلحاق المعارضين بلجان العمل بالمؤسسة . وكذلك تعتبر إجراءات معالجة الشكاوى والتفاوض مع الآخرين صورة أخرى من الإشراك فى الاختيار، حيث يتم توجيه الاختلافات فى هذه الحالة إلى قنوات معينة تؤمن سلامة النتيجة المرجحة فى الوقت المطلوب وبالنسبة للاستشهاد باللوائح فمثلما يمكن تطويع القوانين بغية تيسير إجراءات العمل، يمكن أيضا استغلالها فى إعاقة العمل . ويصعب على الأطراف الأخرى معارضة مثل هذه الخطط لأنها تتم فى إطار الشرعية.

أما السلبية النظامية فهى أسلوب آخر من أساليب مواجهة المصالح المعارضة، وبخاصة إذا كان الطرف الآخر لا يتمتع بالصبر والتحمل ، ومن أبرز أمثلة هذا النموذج أنظمة المقاضاة فى المحاكم البريطانية، حيث تجبر التكاليف المتزايدة وطول المدة الزمنية الطرف الأضعف على سحب دعواه، حتى ولو كان من المرجح فوزه بالحكم. ويمكن أيضا انتهاج أسلوب السلبية النظامية فى تصعيد المواقف . ومثال ذلك أن رئيس الوزراء البريطانى ستانلى

بالدوين عمد إلى تصعيد أزمة التنازل عن العرش البريطاني الشهيرة في ثلاثينيات هذا القرن، لأنه كان يريد التخلص من الملك إدوارد الثامن من خلال الإجراءات النظاميه .

السياسة : ظاهرة ايجابية أم ظاهرة سلبية

غالبا ما ينظر الناس الى السياسة على أنها أمر ينذر بعواقب سلبية. وقد تكون هذه النظرة محقة إلى حد ما، ولكن يمكن استغلال السياسة أيضا كوسيلة إيجابيـة :

- للحفاظ على الاستقرار.
- لإحداث التغيير.
- للحيلولة دون إصدار قرارات خاطئة .

وليس هناك دليل واضح على أن المشاركة تزيد إنتاجية العمل، ولكنها قد تسهم في الحفاظ على الاستقرار، بجعل الناس يشعرون بأنهم يتمتعون بتأثير ما على القرارات، وبتوفير متنفس للتوترات العامة. إلى جانب هذا يفضل التعرف على مصادر المعارضة بدلا من دفعها للعمل الخفي ، وإثارة المتاعب بسبب عدم السماح لها بالتعبير عن آرائها بصراحة .

يعتبر الاختلاف في الرأى ومتابعة المصالح من أكبر دواعي التغيير. ويمكن للضغوط السياسية الناجمة عن ذلك أن تدفع صانعي القرار إلى العمل وتمنعهم من الركون إلى الرضا عن النفس وعن مستوى الأداء . وإن كان الموظفون غير مبالين مثلا تجاه ما إذا كان يتعين تنويع الإنتاج أو إدخال تقنيات جديدة في العمل، فسوف تصاب المؤسسة بالجمود وعدم التطور .

ومن القيم الإيجابية الأخرى للسياسة مقدرتها على الحيلولة دون إصدار قرارات خاطئة، وذلك من خلال تعبئة الضغوط المعارضة . ربما نكره من يعارضنا داخل المؤسسة، ولكننا نحتاج إليهم لإنجاز العمل . ولذلك قد نأخذ بآرائهم .

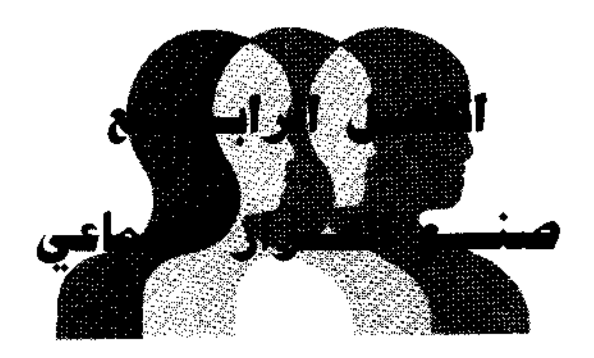
فعلى سبيل المثال نسبت هزيمة الجيش الألماني في الحرب العالمية الثانية إلى الطاعة العمياء للنظام الصارم، والى السلطات الشمولية لهتلر الذى كان يعمد إلى قمع من يفوقه حنكة من بين معاونيه. وكان تشرشل على النقيض من ذلك يعمل في بيئة سياسية محضة، فلو حاول التدخل في شئون قادته العسكريين مثلما كان يفعل هتلر لقاموا جميعا بتعبئة الضغوط ضده ويشارك في ذلك زملاؤه في الحرب وأعضاء مجلس الوزراء والمعارضة والصحافة، مما كان سيخلق جوا من الاضطراب في البلاد من أجل إقناعه بالعدول عن سياسته . ويبرز هذا المثال السمات غير المستحبة في الديمقراطية النشطة . وبالطبع تختلف الديمقراطية عن الدكتاتورية التى تتمتع بالخيال الواسع والقوة في دفع الشعوب إلى العمل المنظم، ولكنها أى الديمقراطية تهئ الكوابح الضرورية لمنع رجل واحد من إلقاء شعب بأكمله على طريق الكوارث .

تلخيـــص

- الاختلاف فى الرأى هو جوهر السياسة.
- ينشأ الاختلاف عن :
  * التبايـــن .
  * اللامساواة .
  * الإحساس بالظلم.
- السياسة هى حشد وتعبئة المصالح.
- تسعى المصالح إلى إحداث التغيير أو الحيلولة دون حدوثه.
- صنع القرار هو النقطة التى تربح أو تخسر عندها المصالح.
- يسعى الأطراف ذوو المصالح إلى التأثير فى عملية صنع القرار وأحيانا يقف بعضهم ضد بعض فى هذا السياق.
- تحتاج المصالح إلى سلطات وصلاحيات لتحقيق أهدافها.
- يعتمد الكثير من خدع الوصول إلى السلطة على استغلال الفرص المتاحة للسيطرة.
- تسعى المصالح إلى السيطرة على عناصر محددة فى عملية صنع القرار وهى :
  * المسببات العامة للقرار.
  * البدائل المطروحة.
  * المعلومات الخاصة بالبدائل.
- قد تحاول المصالح الخاسرة من جراء قرار ما تعويض خسائرها فى مرحلة تنفيذ هذا ألقرار من خلال :
  * تجاهل التعليمات.
  * التخريب .
  * التعطيل .
  * تفسير القرار حسب الأهواء .
- يحتمل أن تفشل عملية التنفيذ بسبب :
  * قلة الوقت المتاح لصانعى القرار.
  * غموض المقصود من قراراتهم.
  * الاعتماد على الاخرين.
- يعتبر (اللاقرار) شكلا من أشكال النشاط السياسى يدور حول قمع مصالح طرف آخر أو إفشالها.

من أساليب " اللاقرار " ما يلي :

* الإبقاء على غياب المعرفة.
* السيطرة على جدول الأعمال.
* التمسك بأعراف وتقاليد المؤسسة .
* إشراك الخصم في العمل.
* الاستشهاد باللوائح.
* السلبية النظامية .





مقدمـــــــه

في غالب الأحيان يكون القرار من صنع إحدى المجموعات الادارية . وكثيرا ما تتم استشارة مجموعة أخرى عند صنع القرار، سواء بصورة رسمية أو ودية . ولا ينظر إلى المجموعة على انها مجرد عدد من الأشخاص، فالمعنى أوسع من ذلك، حيث تتمتع المجموعات بخصائص فريدة تؤثر في سلوك أفرادها. وعلى سبيل المثال :

- قد يتصرف الأعضاء داخل المجموعة بصورة مختلفة عن تصرفهم كأفراد مستقلين.
- أو يتصرف الأعضاء بصورة مختلفة داخل المجموعات المختلفة .

وعلى الرغم من أن المجموعة هي عدد من الأفراد وأنها تختلف في ظاهرها عن مدلول هذا العدد، فقد لا يرى المدير في أحد الاجتماعات عليا وصالحا وحسينا وعبدالعزيز كأفراد متفرقين فحسب، بل يراهم أيضا كمجموعة . وقد يحدث نفسه قائلا: لا بأس بهم كأفراد، ولكن عندما يجتمعون لا أستطيع تحملهم (وبالمثل قد يقول) دائما ما يبدو صالح هادئا في فريق الادارة ولكنه يشتعل حيوية ونشاطا داخل لجنة الموظفين .. فما هو السبب يا ترى ؟

وتتطلب الكفاءة في ادارة المجموعات العاملة في صنع القرار معرفة ما يلي :

- ديناميكيات المجموعة وأسس تحركاتها.
- الاخطار الكامنة وراء القرارات الجماعية.
- الخطط العملية لتقليل الاخطار المحيطة .

وهذه العناصر الثلاثة هي محور هذا الباب .

التفاعلات المتبادلـــة مفتاح فهم ديناميكيات الجماعـــة

توجد المجموعات الادارية لأهداف محددة، ويتطلب تحقيق هذه الاهداف تفاعلا بين الاعضاء كل منهم مع الآخر بحيث يؤدي ذلك إلى احداث تبادلات في العواطف والدوافع، مما ينتج عنه في نهاية المطاف وعي الاعضاء بعضهم ببعض وتزايد ادراكهم بالتكافل والاعتماد، ويبدأون في رؤية أنفسهم كمجموعة .

تباين المركـــز

يؤدي تبادل النفوذ والتأثير بين الاعضاء إلى ادراكهم للأثر النفساني للاعضاء الآخرين في المجموعة. وبمجرد الانتهاء من تشكيل المجموعة تبدأ التفاوتات في الظهور ، فنرى بعض الأفراد أقوى نفوذا وأكثر تحدثا ونشاطا من الآخرين . وتؤدي هذه التفاوتات إلى تولي الاعضاء مراكز مختلفة داخل المجموعة، فقد يتولى أقدم الموظفين مثلا دور القائد بصورة تلقائية، بينما يقتصر عمل الموظفين المستجدين على كتابة المحاضر بغض النظر عن قدراتهم الخاصة في التعامل مع القضية.

وينظر إلى بعض المراكز داخل المجموعة باحترام وتقدير اكبر وتقدير من المراكز الأخرى . ويظهر داخلها نظام تلقائى متوازن مع ترتيب المراكز طبقا لمنازل أعضائها . ويمثل هذا النظام الهيكل الاجتماعى للمجموعة ويعتبر عاملا رئيسيا فى ديناميكيات المجموعة، نظرا لأن هذا الهيكل الاجتماعى يعكس بالضرورة التفاضل فى درجات أعضاء المجموعة . ويمكن لهذا التفاضل أن يؤدى إلى اختلاف كبير فى السلوك العام كما سنرى فيما يلى .

تفاضل المنازل

هناك نوعان من المنازل داخل المجموعة ، وهما :

- منزلة منسوبة .
- منزلة مكتسبة .

ويتم تخصيص دور كل فرد داخل المجموعة طبقا لمنزلته . فالقائد مثلا يخصص له منزلة عالية تلقائيا، وبالعكس تخصص المنزلة الدنيا لكاتب محاضر الاجتماعات، لأن شاغل هذا المنصب ليس له حق المداولة والتحاور. وقد يحصل بعض الافراد على منزلة معينة بصورة غير رسمية ، فالاعضاء ذوو القدرات القيادية الجذابة وذوو المعرفة قد يوليهم الآخرون إحتراما خاصا. فان حدث مثلا ان كان كاتب المحاضر هو الادارى التنفيذى الأول، عندئذ تضمن له أقدميته وقدرته على مكافأة الآخرين مكانة عالية بغض النظر عن دوره داخل المجموعة .

تأثير منزلة الفرد على سلوكه

يتصرف ذوو المكانة العالية وذوو المكانة الدنيا من أعضاء المجموعة بصورة مختلفة، فالافراد ذوو المكانة العالية يتميزون ب :

- الالتزام بقواعد سلوكيات الجماعة.
- تمرير وتلقي الاتصالات بدرجة أوسع.
- التمتع بصلاحيات أكبر.
- تسيد المجموعة .

وعادة ما تثير (المنزلة) شعورا بالسرور لدى من يتمتعون بها، ويسعون عادة إلى الابقاء على استمراريتها. ويستدعى هذا السعى الالتزام بقواعد سلوكيات المجموعة. فقائد العصابة مثلا يحتاج من آن لآخر إلى إظهار قوته بغية الحفاظ على مركزه وتثبيط همم من يتحدونه.

ويتأثر سلوك الفرد من ناحية أخرى بمستوى ادراكه للدور الذى يناط به وبتوقعات الاخرين منه. ومثال ذلك أمين إحدى النقابات العمالية الذى يتسم بالاصرار والعناد فى إجتماعاته مع مسئولى نقابة أخرى، لاعتقاده أنه يجب عليه القيام بذلك للحفاظ على مصداقيته، ولكنه يتصرف معهم بود بالغ خارج الاجتماعات. وقد يشعر أيضا أحد المديرين أن منصبه يملى عليه أن يعمل بجد ومثابرة أكثر من مرؤوسيه .

وينجذب الآخرون إلى الشخصيات ذات المكانة المرموقة، مما يعني إن الأفراد ذوي الدرجات العالية يتلقون قدرا من الاتصالات أكبر مما يتلقاه زملاؤهم ذوو المكانات الأقل . والأهم من ذلك هو أن الرسائل المنقولة عبرهم تخضع لمعالجات شخصية لاعطائها الطابع الشخصي المميز. وكذلك نجد أن الشخصيات ذات المكانة العالية أكثر نشاطا في مجال الاتصالات خاصة مع رؤسائهم .

أما الأعضاء ذوو المكانات الدنيا فيتميزون بالتحفظ والكتمان وقلة ميلهم لجذب الانتباه واثبات المصداقية.

وترتبط المكانة والسلطة بعلاقة موجبة، فدائما ما نجد الافراد ذوي المكانات العالية في وسط دائرة الاتصالات، مما يعطيهم فرصا أكبر في الاتصال بشخصيات أخرى قوية وذات سلطة. وهذا الأمر من شأنه إيجاد مزيد من السلطة بسبب تمكن أصحاب المراكز والسلطات من السيطرة أو التأثير على مجريات الامور مثل العلاوات والترقيات وغير ذلك من المكافآت، مما يعزز بالتالي جاذبية صاحب السلطة . ويستمر الاعضاء ذوو المكانات العليا في المجموعة في الحفاظ على قوتهم، ويميلون إلى السيطرة على المجموعة . وتنعكس هذه السيطرة في قدرتهم على إملاء جدول أعمال المجموعة وعلى مستوى العمل وتقسيمه .. وهكذا. وإلى جانب ذلك نجد أن الاذعان لهم قد يعني :

- أن الأعضاء من الدرجات العليا غالبا ما يتصرفون على أساس معلومات مشوشة، حيث لا يرغب أي من الآخرين أن يكون نذيرا بالأخبار السيئة .
- قبول آرائهم حتى ولو كانت خاطئة .
- بقاء الحلول الصحيحة في حيز الاهمال.

ويؤثر تشويه المعلومات على عمليات صنع القرار بأكملها، نظرا لأن هؤلاء الأفراد ذوي المراكز ينقلون هذه المعلومات إلى من هم أعلا منهم.

ويتقلد الافراد مراكزهم في المجموعات بغض النظر عن العلاقة بين متطلبات موضوع معين وقدراتهم على التعامل معه، أي أن القرارات تتأثر بدرجة أكثر بشخصية من يتحدث لا بما يقول ، فقد يكون ما يقوله قائد المجموعة هراء ولا يعارضه أحد، لأن نمط شخصية القائد توحي دائما بالعصمة من الأخطاء حتى وإن كان الاعضاء يعلمون ان القائد مخطئ، فهم يعمدون إلى الصمت والقبول كنوع من السياسة.

ومن المألوف أن تؤدي السلطة إلى الفساد. ومن أهم النتائج المفسدة أن السلطة تدفع بمن يتقلدها أحيانا إلى التقليل من شأن الاخرين ورؤيتهم كمجرد أدوات للتلاعب والمناورة، فقد يعمد الأعضاء ذوو الدرجات العالية إلى الاستخفاف باسهامات من هم في الدرجات الدنيا والى اهمالها حتى وان كانت سليمة وصائبة.

السيطرة على تأثيرات السلطة وتفاضل المنزل

تتطلب عملية صنع القرار اسلوبا فعالا للتعبير عن كل الآراء ومناقشتها بجدية. ولذلك يتعين على المديرين التأكد من تشجيع كل فرد فى المجموعة على الاسهام ومن دراسة كل الاسهامات بصورة سليمة وعلى المدير أن يراعى كلما أمكن ما يلى:

- اجتناب التباين الشديد فى درجات افراد المجموعة عند اختيارهم.
- تأخير كبار الاعضاء عن الافصاح عن آرائهم حتى ينتهى الاخرون من ذلك
- مطالبة أصغر أعضاء المجموعة بالتحدث أولا.
- سؤال الافراد من آن لآخر عن آرائهم .
- اظهار المساندة لاعضاء المجموعة الصغار.

والحقيقة أن المجموعات المتميزة بتساوى أعضائها فى الدرجات والمنازل تخلو نسبيا من التوترات والضغوط التى تنشأ من رهبة صغار الاعضاء من المشاركة او محاولاتهم لفت انتباه الكبار . فان كان التفاضل فى الدرجات أمرا حتميا فيمكن جعل أصغر الأعضاء يتحدث أولا مما يؤدى إلى تقليل احتمال قيامهم بترديد آراء الكبار . وعادة ما تتوافر لدى أعضاء أى مجموعة الرغبة فى الاسهام والمقدرة على ذلك وكل ما يحتاجون اليه هو أن يطلب اليهم ذلك فقط . فالاهتمام بعادة توجيه الأسئلة فى جميع الأحوال من شأنه أن يشجع الأخرين على المساهمة بصورة تلقائية، كما يساعد أيضا على منع الأعضاء غير المهتمين من النوم أثناء الاجتماعات، ويمكن بقليل من المديح والتشجيع أن يحقق الكثير من الاستجابات المرجوة على أن يتميز بالبساطة، مثل :" رأيك طيب" هذا شيق": (هذه فكرة أصيلة). ويمكن أيضا تشجيع الشخص المتحدث بطلب المزيد منه أو بطرح سؤال أو اثنين عليه، وذلك لاظهار جدية الاهتمام باسهاماته. ومساندة الموظفين بهذه الطريقة تشجع الموظفين الكبار الآخرين على التصرف باهتمام ولطف .

تطور القواعد السلوكية لتصرفات المجموعة

من أبرز العوامل الأخرى المنبثقة من التفاعل المتبادل بين المضامين الأساسية لصنع القرار تطور القواعد السلوكية التى تحكم تصرفات المجموعة، وهذه القواعد:

- تعكس القضايا ذات الاهمية بالنسبة للمجموعة.
- لا يمكن فرضها من خارج المجموعة .
- تنطبق على جميع أو على بعض الاعضاء.
- تتمتع بالاستمرارية.

وتملى هذه القواعد بعض السلوكيات العامة بالنسبة للمجموعة مثل : المظهر وأسلوب التحدث والفترة الزمنية للاجتماعات وترتيب الجلوس .. الخ. ولا يمكن فرض هذه القواعد على المجموعة من الخارج . والسبيل الوحيد الذى يمكن للادارة أن تؤثر به فى تطورات هذه

القواعد يقتصر على العضوية المباشرة، وأحيانا لا تطبق كل هذه القواعد السلوكية على كل الأعضاء. ويقتصر الاستثناء في غالب الأمر على القيادات وعلى كبار الأعضاء. فمثلا قد ينصرف أعضاء المجموعة إلى أحد المقاهي عقب العمل، بينما لا يتوقع أن نضم اليهم القائد لأن من المعروف أن مركزه يحتم عليه البقاء في منأى عن هذه السلوكيات . ويصعب تغيير القواعد السلوكية المتعارف عليها لاستمرارها لأجيال وأجيال .

اهمية القواعد السلوكيات للمجموعة في صنع القرار

يعتبر الامتثال لقواعد سلوكيات المجموعة بصفة عامة ثمن للعضوية في المجموعة. قد يحتم الامتثال على الأعضاء أن يمسكوا عن الافصاح عن آرائهم وأحكامهم الشخصية لصالح الرأي الجماعي. فقد يعمد الموظفون إلى شراء تذاكر "ياناصيب" مثلا، بينما من المفروض الا يفعلوا ذلك . وقد يتذمرون من تصرفات الادارة في حين أنهم في الحقيقة مسرورون لذلك . وهم يفعلون ذلك لكئ يظهروا انسجامهم مع المجموعة ويتباين الأفراد في مستويات ميلهم للامتثال ، ويرتبط هذا الامتثال بعوامل أربعة هي :

١ - الشخصية

فالاشخاص الذين يتمتعون بدرجات عالية من الذكاء يميلون إلى عدم الامتثال الى حد ما وبالعكس يظهر الأفراد ذوو الحاجات التنظيمية مثلا الأمتثال التام للقواعد السلوكية، وبخاصة إذا كانت عضويتهم للمجموعة تكسبهم حاجات أساسية لديهم.

٢ - الدوافع

يعزز اللبس والغموض الميل للامتثال، حيث يسعى أعضاء المجموعة إلى تأمين المساندة من زملائهم لتعويض الشعور بالارتباك، مثلما هو الحال عند وجود فائض كبير في الانتاج أو عندما تتوقع المجموعة حدوث أعمال عدائية من مجموعة منافسة.

٣ - العوامل الموقفية

كلما كبر عدد أفراد المجموعة كلما زاد ميلهم للامتثال للقواعد السلوكية. وتميل أنماط الادارة الميكانيكية إلى التمتع بقدر من الامتثال أكبر مما يتمتع به الأنماط الادارية التنظيمية الأخرى . وبالمثل تعزز الديمومة والاستمرارية الميل للامتثال، مع أنها تحدث نتيجة للتفكير الجماعي الذي نتناوله في هذا الباب .

٤ - العلاقات بين افراد المجموعة

تميل المجموعات شديدة الانسجام إلى التمتع بقدر من الامتثال أكبر مما تتمتع به غيرها

من المجموعات، ويزداد مستوى الامتثال عندما تشعر المجموعة بضغوط خارجية لاثبات مصداقيتها.

نتائج الامتثال للقواعد السلوكية للمجموعة

هناك احتياج دائم إلى درجة ما من الامتثال لتحقيق التعاون بين أفراد المجموعة وبقائها . والحقيقة أن اسلوب الضغط على المجموعة يمكن أن يفيد كثيرا فى عملية صنع القرار . فمثلا تقوم بعض المجموعات باسكات أعضائها المترددين وتعاقبهم على السلوكيات الخارجة وتحافظ بذلك على نسبة الالتزام بالمعايير الموضوعة . ولكن مع هذا قد يصبح الانسجام فى المجموعة مشكلة حقيقية تضر بصناعة القرار . ويتحقق هذا عندما يؤدى الضغط لتحقيق الامتثال إلى ميل الافراد إلى الأحتفاظ بآرائهم الشخصية وعدم الافصاح عنها لصالح القواعد السلوكية للمجموعة، أو عندما تكون هذه القواعد معوقة لكفاءة العمل. وقد رأينا فى الباب الثالث كيف أنه يمكن للسلطة التنفيذية داخل المنشأة أن تؤدى إلى تقييد حريتها. وبالمثل قد تترك القواعد السلوكية بنفس التأثير السلبي على مستوى المجموعة . وفى هذه الحالة يتم قمع الافكار الجديدة وكبت لاتجاهات الابداعية فى العمل، وتصبح المناقشات معروفة قبل البدء فيها، ولا يتم النظر إلا فى عدد محدود من البدائل المطروحة . وتتمسك الجماعة بشكليات تقليدية حتى ولو كان فى استمرارها ضرر مؤكد، وتعاقب المجموعة كل من يخرج عن سياستها العامة بالطرد والنبذ من العضوية فى أغلب الأحيان.

ويبدأ أعضاء المجموعة فى مثل هذه الأحوال بتجاهل العضو الخارج عن سياسة المجموعة أو بالتقليل من شأنه ، وان لم تصلحه هذه الأساليب تبدأ المجموعة فى زيادة الضغط على هذا العضو سعيا لطرده فى نهاية المطاف . وقد يكون النبذ من المجموعة أمرا محبطا للغاية لهذا الفرد. فمثلا يمكن أن يؤدى الطرد من هيئة تنظيمية متخصصه إلى حدوث انهيار مالئ للشخص، وكذلك إذا كان هناك اضراب فى إحدى الشركات فغالبا ما يعمد الموظفون إلى تجاهل زملائهم اللذين لم يلتزموا بالاضراب . ويؤدى هذا الموقف عادة الى استقالة الزملاء خلال أسابيع .

التعامل مع صور الامتثال للسلوك الجماعي

من أكبر التحديات التى تواجه إدارات الشركات كيفية تحطيم أسس الامتثال الأعمى بدون ايجاد أى مشكلات للخارجين . وفيما يلي بعض الاساليب العملية :

- إبقاء عدد أفراد المجموعة صغيرا.
- إتباع أسلوب اداري مبتكر ومجدد.
- تشكيل مجموعات فرعية.
- تخصيص أفراد محددين لمشروعات محددة.

- تشجيع وجهات النظر الخاصة بالاعضاء.
- الالتزام بالسلوك داخل المجموعة وخارجها.

من المعروف أن المجموعات الصغيرة تتمتع بمقدرة عالية على سهولة تبادل الآراء والتفاوض المفتوح ويقلل النمط الاداري المرن من شدة إمتثال المجموعة للقواعد السلوكية، بينما يفيد التجديد فى اسلوب الادارة وفى طريقة النقاش كثيرا فى منع تسرب الملل إلى المناقشات وصبغها بالصبغة الرسمية . وإلى جانب ذلك يجد أعضاء المجموعة الصغيرة صعوبة فى الالتزام بالخط الجماعي إذا كان هناك تغييرات مستمرة، ويمكن ايضا من خلال نشاطات المجموعات الفرعية التخفيف من ضغوط الامتثال، وذلك باقصاء المشاركين الذين يميلون إلى تسيد المناقشات بصورة دائمة فى العمل . يكون من الضروري أحيانا حماية الافراد بابعادهم عن المصدر المباشر للضغوط والتوترات وجعلهم يعملون بمفردهم .

وتتميز الضغوط الجماعية بالالتفاف والانتشار الواسع . وقد يسعى الاعضاء إلى مناقشتها فى جلسات خاصة مع مديريهم . والحقيقة أنه يمكن للمدير أن يكتشف ما يفكر فيه الأفراد ويشعرون به من خلال تقصي آرائهم الخاصة قبل أو بعد الاجتماعات . ولكن هناك خطر من هذا الاسلوب ويتمثل فى أنه يمكن أن يؤدى إلى التلاعب بمعلومات وآراء المدير مثل قول أحدهم (لست أنا الذى يطالب بذلك يا سيدي بل يطالبه الآخرون) ويحتاج المديرين إلى معرفة الشخصيات السائدة داخل المجموعة . وبالملاحظة الحكيمة واستكشاف القدرات يمكن الاستفادة من هذه الشخصيات إلى حد كبير فمثلا يمكن بتبادل النظرات بين الاعضاء ان يعرف الجميع أنه قد تم تحديد شخص ما لمعاقبته.

التفكيـــر الجماعي

يمثل التفكير الجماعي شكلا آخر من مصادر الضغط لتحقيق الامتثال العام ولكنه مصدر محفوف بمخاطر أكثر من مخاطر الامتثال المنبثق من الالتزام بالقواعد السلوكية او من تفاضل المنازل والسلطات . فبينما ينتهى هذا الالتزام إلى الاحتفاظ طواعية بالأحكام الشخصية بسبب عوامل خارجية يستلزم التفكير الجماعى الامساك الاجبارى عن كشف الآراء الشخصية . ويعتبر الامتثال الارادى أمرا محسوبا بصفة أساسية، ويعكس قبوله قرارا واعيا لعدم الافصاح عن المعارضة من أجل تجنب العقاب . ومع هذا قد يشير الامتثال للتفكير الجماعي إلى تآلف الاعضاء وقبولهم قواعد سلوكيات الجماعة كقواعد خاصة بهم . ويلتزم الجميع بهذه السلوكيات إعتقادا منهم أنهم يتبعون آراءهم الشخصية .

أسباب التفكير الجماعي

يؤدى التآلف المتبادل بين أعضاء المجموعة على القواعد السلوكية إلى ايجاد شعور قوي بروح الانتماء إلى الجماعة، فيسعى أعضاؤها إلى الحفاظ على الجو الدافئ والرضا العام

الذى يسببهما هذا التآلف، وذلك لحرص الجميع على التودد العام . وأحيانا يؤدى قمع الاصوات المعارضة إلى انخفاض مستويات :

- حدة التفكير العقلى .
- الاحتكاك الواقـــع .
- الاخلاقيـــــــات .

يتولد الجمود الفكرى من مخافة تعكير الجو الودى العام بالانخراط فى النقاش بصورة سليمة، وبالتالي يتم صنع القرارات بدون التقييم السليم للاختيارات والمخاطر المحتملة . أضف إلى ذلك أنه بسبب تقاسم أفراد المجموعة لنفس المعتقدات ينتهى الأمر بهم إلى الاعتقاد برقي الاخلاقيات العامة لهذه المعتقدات . فتتمتع العلاقات بين أعضاء المجموعة بالتسامح وترى المجموعة أن من حقها أن تعامل المجموعات الأخرى بدرجة من العدوانية.

مظاهر التفكير الجماعى

أثناء جهود بناء الفريق بهدف تحقيق الانسجام بين أعضائه، تصبح هذه الجهود معوقة للانتاج إذا أصبح اعضاء الفريق ضحايا للتفكير الجماعي، ولذلك يتعين على المديرين الانتباه لمظاهر التفكير الجماعى السلبى هى :

- الشعور بالعصمة من الاخطاء .
- الترشيد.
- الاعتقاد فى رقى اخلاقيات المجموعة .
- تشابه النمط الفكرى .
- الرقابة الذاتية .
- الاجماع الزائف .
- الضغط على المعارضين .
- ظهور الحراسة الفكرية .

تنبثق مشاعر(العصمة من الخطأ) من جراء الافراط فى الثقة بالذات . ويأتي هذا الافراط فى الثقة من الشعور الدائم بالأمن الناجم عن الاجماع الفكرى والسلوك الدائم . ومن الممكن أن تؤدى حالات النجاح السابقه إلى تعزيز اعتقاد المجموعة بعصمتها من الخطأ . وبطبيعة الحال تؤدي الثقة المفرطة إلى التفاؤل المفرط بغض النظر عن الشكوك والمصاعب والمغامرات غير المحسوبة . ويعمد ضحايا ظاهرة التفكير الجماعي إلى التحرك الجماعي فى إضفاء العقلانية على تصرفاتهم، بعدم تقصى صحة المعلومات الوارده لهم . وتنتشر الأساليب السلبية فى مراجعة وتصحيح المعلومات بينهم بدون أى عوائق، بينما تشتغل المجموعة فى اختلاق أسباب جديدة كتبرير تصرفاتها وبعدها عن الواقع .

أما اعتقاد رقي اخلاقيات الآخرين بالمجموعة فيمنع توجيه أى أسئلة عن الاساس

الاخلاقي للقرار ويميل ضحايا التفكير الجماعي إلى اعتناق آراء مشابهة لآراء المجموعات الأخرى. وبطبيعة الحال يبقى التمسك بالمعتقدات الثابتة أمرا تحفه المخاطر، حيث يحول دون اكتشاف التغييرات الخفية في مواقف وتصرفات الآخرين . فمثلا كان الرأي السائد لدى الأمريكيين عن عدوهم في حرب فيتنام هو تدنئ مستوى العدد بصفة عامة، مما أدى إلى فقدانهم الرؤية السليمة وعدم ادراك مدى القوة العسكرية المتزايدة للعدو وبراعة مناوراتهم الدبلوماسية .

ويميل أعضاء المجموعة إلى الاغراق في الرقابة الذاتية . ولا يفصحون عن شكوكهم أو قلقهم خوفا من تعكير صفو الجو الودي الذي يسود علاقات المجموعة. وبالتالي يكون كل ما يسمعه أعضاء المجموعة هو المساندة والتأييد لأفكارهم فقط لا غير. ويفسر الصمت في هذه الحالة على أنه اتفاق يؤدي إلى وهم باجماعية القرار، وهو هم يعزز ذاته باستمرار - فكلما زاد الاحساس بالوحدة كلما أعرض الاعضاء عن الاصطدام به .

وفي جميع الاحوال يعتبر الافصاح عن أي شكوك مهما كانت طفيفة خروجا عن الخط العام للمجموعة . وسريعا ما تبدأ الضغوط في التصاعد والتراكم على الفرد لمقابلة هذا الخروج . ونسمع أقوالا، مثل : (يا صالح لقد تكلمنا في هذا الموضوع مرارا من قبل أو (أصبح صالح غير مهتم بالعمل) أو(هاقد جاء صالح دائم الارتياب) .

اضافة إلى هذا يتيح ظهور ما يسمى (الحراسة الفكرية) للمجموعة السيطرة على حالات الانحراف ومراقبتها ويعمل حراس الفكر كاداة لتصفية المعلومات ومنع القيادات وغيرهم من الشخصيات السلطوية من تلقي أي معلومات أو آراء مشوشة لاتتفق مع خط السياسة العامة للمجموعة .

نتائج التفكير الجماعي

يؤدي التفكير الجماعي إلى تدهور عملية اتخاذ القرار لأنه يتميز :

بالسطحية في تحليل المشكلة .

بالتحيز أو الجزئية في معالجة المعلومات .

بمناقشات مقصورة على بدائل محدودة .

بعدم كفاءة تقدير الاختيارات

بخطط فاشلة وغير سليمة .

وهذه الأعراض تتجاوز نماذج صنع القرار العادية التي تحدثنا عنها في الباب الثاني . وعلى الرغم من ذلك يتحتم وجود درجة من التفكير الجماعي ولكن هذا التفكير يصبح خطرا إذا تدهورت مستويات النماذج المطروحة وأهملت الاختيارات الاخرى وسادت المجموعة الرغبة في تصفية الحسابات .

توجيه وادارة التفكير الجماعى

ركزت معظم الابحاث والنظريات الخاصة بالتفكير الجماعى على جهات صنع القرار عاليه المستوى، ولكن التجربة تثبت ان كل المجموعات أيا كانت مستوياتها تكون عرضه لهذه الظاهرة . ولذلك يجب أن يكون دور المدير هو تأمين الانتفاع بنشاط المجموعة مع السيطرة على النتائج العكسية التى قد تنجم عن ذلك ومن عناصر توجيه التفكير الجماعى ما يلى:

- الاهتمام بمستوى جودة عملية صنع القرار.
- إنشاء مجموعات موازية .
- النقاش مع أفراد من خارج المجموعة.
- اشراك بعض الخبراء.
- انشاء مجموعات فرعية لدراسة الاختيارات المطروحة .
- الاهتمام بالتوقعات على نحو خاص .
- معاملة القرارات المنبثقة على أساس تجريبى .
- حل المجموعات وادخال أعضاء جدد.

الاهتمام بارتقاء مستوى عملية صنع القرار

من أحد أساليب منع المجموعة من التدهور فى مستوى الأداء الوظيفى انتهاج مبدأ جودة الادارة فى كل مرحلة من مراحل القرار، فبدلا من الاعتماد على المحادثات الودية يجب النظر إلى الناحية العملية بجدية تامة، مثلما يهتم المهندسون ببناء سفينة عملاقة أو صاروخ فضائى .

ويتم تحديد مستويات جودة النشاط مقدما والالتزام بها طوال فترة التنفيذ، فمثلا يتبع إجراء معين لتحديد المشكلة، وعلى كل الأعضاء أن يتقدموا بأفكارهم مكتوبة، وبهذا يتولد عدد من الاختيارات المسجلة وهكذا فى المراحل الأخرى . إضافة إلى ذلك يجب مراجعة أسلوب تنفيذ مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار خطوة بخطوة قبل البدء فى التنفيذ . ويجب أيضا أن يؤخذ في الأعتبار أنه قد تظهر بعض المخاطر إذا أصبحت العملية ميكانيكية بحتة، مما يخلق نوعا آخرا من الامتثال ولكن الامتثال بمستويات محسوبة بطبيعة الحالة يفضل عن السقوط ضحية لأخطاء التفكير الجماعى . ويمكن تقليل مستوى الخطر بالسماح للمجموعة باختيار الاسلوب الامثل لمعالجة المشكلة . وعندئذ يقتصر دور المدير القائد على ضمان سلامة الأسلوب المقترح وتنفيذه بطريقة سليمة. وهذا الامر يتيح له استخدام المعايير الخاصة بالمجموعة لتطبيق القواعد المحددة سابقا إذا رأى أن المجموعة تتجه إلى نهاية مبكرة لأعمالها دون اتمام المطلوب .

وللمدير أيضا دور فى توجيه عملية تفاضل الدرجات والمنازل ، فيمكنه مثلا تشجيع الأعضاء الصامتين على التحدث والاهتمام جديا بالاستماع اليهم واستكشاف وتفنيد أراء

كبار الموظفين المشاركين . من جهة أخرى قد يكون من الحكمة أن يتجنب المدير المناقشة بنفسه، فالتجنب يخفض من احتمالات الاتجاه إلى الامتثال الأعمى والالتزام بالشكليات، ويزيد من موضوعية النقاش . ويؤدى غياب القائد إلى تخفيف التصرفات التقليدية والتوترات فى الاجتماع أو العمل ، كما يؤكد أن هناك شخص آخر على الأقل من داخل المجموعة يتمتع بقدرة تقييم المقترحات بموضوعية وجدية . ونظرا لان القائد يوفر طاقاته وجهوده يكون حكمه أكثر سلامة لقلة تأثره بالتعب والارهاق ، كما يتيح له بعده عن المجموعة سهولة دفع المجموعة لاعادة التفكير وإعادة العمل إن كان هناك أداء سلبى .

دور المجموعات الموازية

من الأساليب العملية والاقتصادية تقسيم المجموعة إلى مجموعات أصغر وتكليف كل مجموعة بايجاد حل للمشكلة المطروحة . ومن مزايا هذا الأسلوب دفع الأعضاء إلى اخراج مستويات متعددة من التفكير دون التعرض للاصطدام معا ، كما انه يضيف مزيدا من الاهتمام والاثارة ، حيث يميل أعضاء المجموعات إلى عقد مقارنات بين بعضهم البعض فيما توصلوا اليه من تقييم وتوصيات.

النقاش مع أفراد من خارج المجموعة

يمكن عند مناقشة القضايا مع الزملاء والشخصيات الأخرى غير المعنية بالقرار أن يسفر ذلك عن جوانب جديدة، وأن يحدد العقبات والمسائل التى تحتاج الى مزيد من البحث . ولا يستقيم هذا الأسلوب الا إذا اهتم الأعضاء بالآراء والمعلومات السلبية بقدر اهتمامهم بالايجابيات .

إشراك الخبراء

يحتاج القائد الى معرفة حدود امكانات أعضاء المجموعة، وبخاصة عند النقاش والحاجة الى فهم ومعرفة بعض المعلومات الفنية، وعندئذ يتم تعيين بعض الخبراء على مستوى تنظيمي أقل ولذلك يجب التاكد من عدم تاثرهم بتفاضل الدرجات . وينطبق هذا الأمر بصورة خاصة عندما يكون مدير الموظف عضوا فى نفس المجموعة، حيث يميل الموظف إلى عدم انتقاد مديره، بل قد يشعر برغبة شديدة فى مساندته.

استغلال المجموعات الفرعية

يتيح تقسيم المشكلة وتعيين مجموعات فرعية تختص بدراسة قضايا معينة، للمجموعة الرئيسية أن تعالج القضية الكبرى بأفكار موضوعية متعددة . وتتميز هذه الاستراتيجية بتوفير الوقت والجهد والارتقاء بمستوى أداء الأعضاء، كما أنها تؤكد أن جميع جوانب

المشكلة تلقى الاهتمام الكافي .

التوقـــــع

يسهل على أعضاء أي مجموعة التملق بأفكارهم وإقناع أنفسهم والآخرين بأنه ليس هناك اختيارات أخرى ممكنة لحل مشكلة ما. ومن خلال توقع النتائج التى قد يسفر عنها تنفيذ مقترحات معينة يمكن الابقاء على واقعية الحلول بالكشف عن مواطن الضعف، ولذلك يعتبر التوقع إسلوبا فعالا فى منع انهيار النشاط .

معالجة القرارات الوقتية على اساس انها تجريبية

من شأن هذا الأسلوب أن يحقق هدفين هما : -

- إتاحة مزيد من الوقت لدراسة فاعلية القرار.
- الحيلولة دون الوقوع فى مصيدة التشتت الاجرائى .

وبطبيعة الحال ليس من الحكمة أن تنتقل المجموعات بصورة مباشرة من المناقشة إلى التنفيذ، خصوصا إذا كانت المداولات مطولة أو عاطفية . ومن المدهش أن ترى القرارات التى كانت تبدو معقولة فى أول الاجتماع فاقده لجاذبيتها وجدواها فى آخره، فالوقت يسمح للحقيقة أن تؤكد ذاتها بعد هدوء العواطف، وتظهر الأخطاء والبدائل الاخرى . وبالاضافة إلى هذا هناك قرارات معقده لاجدوى فى الواقع من اعادة تقييمها مهما كان التقييم سليما. ومن المهم أن يدرك أعضاء المجموعة أن هناك وقتا كافيا لاعادة دراسة المقترحات المطروحة حتى لا يترددون فى الافصاح عن تحفظاتهم .

يجب الحد تماما من أية أجراءات أولية يتم اتخاذها توقعا لقرار معين . فمن المعروف أن العمل التحضيرى يعني إدارة جيدة فى غالب الأمر، ولكنه قد يؤدى إلى الدخول فى مصيده التشتت الاجرائى ، ويصبح صانعو القرار أسرى لأفكارهم المبدئية لان الآخرين قد بادروا باستثمار هذه الأفكار، فمثلا قد تقرر إحدى الهيئات بصورة مبدئية قلب منشآتها الزائدة إلى مجمع رياضي ، عندئذ يصبح من الصعب تغيير هذه الخطة اذا عمد أحد المسئولين إلى المبادرة بالاتفاق مع شركات المقاولات ومكاتب التصميم .

تغيير اعضاء المجموعة

من المعروف أن التفكير الجماعى هو أمر صعب الرجوع فى خطواته . والواقع أن كثيرا من المديرين يقعون ضحايا للتفكير الجماعى، مما يجعلهم عاجزين عن تطبيق النظام . هذه الحال يتحتم عليهم التخلى عن المجموعة أو حلها وتغيير أعضائها، فالتفكير الجماعي يقيد الجوانب الايجابية فى أداء مجموعات صنع القرار، حيث يأتي وقت التغيير دائما عندما تبدأ الأمور فى التحسن .

الاقدام على المخاطـــــرة

يترك التفكير الجماعى تأثيرا عميقا على المجموعات المنظمة فكل المجموعات عرضة لظاهرة تعرف باسم الاقدام على المخاطرة تتميز بالميل والنزوع إلى اتخاذ قرارات خطرة بصورة أكثر مما يميل وينزع اليه الأفراد .

وبعبارة أخرى تميل المجموعات إلى إنتقاء الاختيارات الخطرة نسبيا التى تتميز بعائد إيجابي كبير بينما يميل الافراد إلى السلامة وتفضيل الاختيارات المعقولة ذات العائد المعتدل. ويعتمد الدليل على وجود هذه الظاهرة على تجارب عديدة أجريت على أفراد يختارون قرارا مسبقا قبل حضورهم اجتماع المجموعة لمناقشة قضية ما . وعندما يشارك هؤلاء الأفراد فى النقاش الجماعى حول ما يجب القيام به . تشير الأبحاث إلى انهم يميلون إلى انتقاء الاختيارات الصعبة عقب مناقشات المجموعة . ولا يفهم أحد سببا لهذه الظاهرة لكن لدينا أربعة تفسيرات محتملة وهى :

١ - شيوع المسئولية

توفر القرارات الجماعية الحماية للأفراد من تعرضهم للوم والتوبيخ بسبب الأخطاء التى قد تحدث ، وبالتالي يتشجع الأفراد ويقل خوفهم من الفشل ويصبحون أكثر اقداما فيما كانوا يشعرون به شخصيا من الخوف من مسئولية النتائج المحتملة .

٢ - تاثيرات الاقتناع

توصل خبراء الادارة إلى أن الأفراد الذين يظهرون ميلا أكبر إلى إتخاذ قرارات خطره يتسيدون المجموعة ، وبالتالي يمكنهم التأثير فى قراراتها . وقد يمكنهم استمالة الأعضاء الأخرين أيضا بالخطب الحماسية التى يتقنوها كدعاه للشجاعة والاقدام .

وهناك إحتمال آخر يتمثل فى أن مناقشات الجماعة تؤدى الى ظهور معلومات وآراء جديدة تدفع الأعضاء إلى اعادة تقييم قراراتهم الأساسية ، مع أنه ليس من الواضح كيف يمكن لهذا الامر أن يشجع على الاقدام على الاختيارات الخطرة بصورة أكبر، فمن المؤكد ان بعض الأعضاء يتخذون مواقف أكثر حذرا فى ضوء المعلومات الجديدة .

٣ - تاثيرات الاعتياد

يؤدى الاعتياد على قضايا ومسائل معينة إلى التقليل من الخوف من الفشل، بل قد يدفع المجموعات إلى انتهاج طريق متميز بمزيد من المخاطر، أو إلى قبول مزيد منها . وهناك احتمال آخر هو أن الاعتياد الزائد يؤدى إلى تحسن مستوى المعلومات والارتقاء بمستويات فهم قضية ما. ويمكن عندئذ اعادة تقييم الاختيارات التى تتميز بخطورتها.

٤ - تأثيرات الثقافة

من المعلوم أن الأفراد الذين يعملون فى بيئة وثقافة تتميز بالاقدام على المخاطر يميلون للاكثار من المغامرات أكثر من ميل أولئك العاملين فى بيئات تسودها الرصانة والتعقل . وتتيح المناقشة داخل المجموعة للاعضاء تقييم الثقافة العامة الميالة للمغامرات بينهم، وقد تدفع الآخرين لتعزيز سلوكهم ليصبحوا أكثر مسايرة للمجموعة .

الاستقطاب

تتمتع المجموعات بقدرتها على تحويل المواقف بسرعة حتى مع عدم وجود أخطار، وهى ظاهرة تعرف بالاستقطاب . وقد يستلزم الاستقطاب تغييرا إما إلى وجهات النظر العامة وأما إلى التطرف . كما هو الحال مع ظاهرة " الاقدام على المخاطرة" - ليس من الواضح كيف ولماذا يحدث هذا الاستقطاب . وقد قال بعض علماء الادارة أن السبب يتعلق بالقواعد السلوكية للمجموعة وبضغوط الامتثال وبنتيجة التعرض لمعلومات جديدة أو مناقشات بديلة .

تأثيرات الاقدام على المخاطرة والاستقطاب فى توجيه صنع القرار الجماعي

يصعب السيطرة على ظاهرتى الاقدام على المخاطرة والاستقطاب . ومن الواضح أن ادراك هذه الظواهر يتيح للمديرين امكانية السماح بحدوثها. ولكن أحيانا - إذا كانت المجموعة تنتهج أسلوبا متوازنا فى حل المشكلة - يفضل معالجة كل أمر على حدة إن كان الهدف هو التشجيع على المغامرة والاقدام ويمكن عندئذ للمجموعات أن تحقق نتائج أفضل مما يحققه الافراد .

ومن آن لآخر يمكن أن يشكل صنع القرار الجتماعى أسلوبا فعالا فى التغلب على معارضة الأفراد لروح المغامرة. وهنا قد نسمع تعليقات مثل :"حسنا يا صالح لقد أفصحت عن وجهة نظرك فلندع فريق الادارة للمشاركة ولنتعرف على آرائهم" وعندئذ يزيد احتمال مراجعة صالح لشكوكه مع هذه التحولات الخطرة .

هل ينبغى أن تصنع المجموعات قرارات ؟

بعد أن حذرنا من الأخطار الكامنة وراء صنع القرار الجماعى والصعوبات التى تتكاثر مع ادارة أنشطة المجموعات يبرز سؤال عن ضرورة انخراط المجموعات فى عملية صنع القرار، وكيف ومتى يحدث ذلك ؟ فمن الناحية العامة تصبح المجموعات غير منتجة وتشكل عائقا إذا كانت القرارات تحتاج إلى السرعة والتركيز الدقيق والتفكير المتكامل المستقل ولكن تظهر قيمة المجموعة فى مقدرتها على توليد مزيد من الأفكار والبدائل والحلول المحددة. وبطبيعة الحال يمكن الاستفادة من أفراد المجموعة بصورة كبيرة إذا كانوا يتمتعون بمستوى عال من المعرفة الادارية والفنية والتشغيلية، وبخاصة فى تحديد الاختيارات وتقييم جدواها. ويضاف إلى ذلك أنه كلما زاد عدد الأشخاص المنخرطين فى الامر كلما زاد احتمال النجاح عندما

يتوجب الوصول إلى حل محدد. ويمكن أن يؤدى تقييد سلطة المجموعة إلى حسن الانتفاع بخبراتها والتقليل من بعض المخاطر المحتملة . وبدلا من اناطتها بمسئولية تحديد القرار النهائي يمكن أن يطلب اليها التعبير عن أرائها أو تحديد الاختيارات او التعليق على المقترحات المطروحة . ويجب مع هذا أن نتذكر أن المجموعة تكون دائما عرضة للاتجاه نحو الامتثال والتمسك بالشكليات والتفكير الجماعي والاقدام على المخاطر. وتصبح الميزة الوحيدة هنا هى عدم الارتباط بالتزام نهائي ومحدد .

الملخص

- تعتبر المجموعة تشكيلا وله هوية خاصة أكثر من كونها مجرد عدد من الأفراد.
- تؤثر عضوية المجموعة على السلوك الفردى .
- العوامل الرئييسية المحددة لتفاعلات المجموعة هى : المنزلة - السلطة - القواعد السلوكية .
- يمكن للمنزلة والسلطة والالتزام بالقواعد السلوكية تشويه عمليه صنع القرار باعاقة الاتصال بين مستويات الادارة .
- يمكن التغلب على المشكلات فى بعض الأحيان من خلال :
- إستعمال مجموعات صغيرة .
- تجنب الفوارق الكثيرة فى سلطات ومكانة الأعضاء .
- تشجيع صغار الأعضاء .
- انتهاج أسلوب ادارى مرن .
- تخصيص مهام محددة للأفراد والمجموعات الفرعية .
- ينشأ التفكير الجماعي من الاعتياد على قبول القواعد السلوكية للمجموعة والتآلف معها .
- يتجنب ضحايا التفكير الجماعى الصراع سعيا للحفاظ على الجو الودي .
- يؤدى التفكير الجماعى إلى الافتقار إلى التحليل والتقييم السليم، وينجم هذا عن الافراط فى الثقة والشعور الزائف بالاجماع والأمن.
- يتطلب توجيه التفكير الجماعى من القائد أن يجبر المجموعة على انتهاج اساليب قوية فى صنع القرار.
- تتضمن أساليب توجيه التفكير الجماعى ما يلى : -
- اتباع مستوى راق من الأساليب الادارية .
- استخدام المجموعات الموازية .
- اشراك أفراد من الخارج .
- اشراك خبراء .

- تشكيل مجموعات فرعية .
- توقع النتائج .
- معالجة القرارات المبدئية على أساس تجريبي .
- تغيير أعضاء المجموعة .
- تميل المجموعات إلى اتخاذ قرارات أكثر خطورة وانتهاج مواقف أكثر تطرفا .
- يمكن الانتفاع بالمجموعات إذا كان المطلوب تأمين تشكيلة من الخبرات . بينما تصبح هذه المجموعات من العوائق ان كان المطلوب التفكير الدقيق والسريع.

الفصل الخامس



فى صنع القرار

تخبط الاختيارات

مثال :

عقب استثمار نصف رأسمالك فى احدى المسابقات عرفت أنك على وشك أن تخسر أموالك كلها ومع هذا كانت الفرص متساوية (٥٠\٥٠) لاستعادة الخسارة إن أنت استثمرت النصف الآخر. فهل تقبل الخسارة أم تكمل الاستثمار بنصف رأسمالك الآخر .

مثال آخر :

أنت على وشك التزوج من امرأة لا تحبها، وسارت الأمور حتى لحظة عقد القران ويطلب إليك أن تعلن قبولك إياها زوجة لك، فهل تعلن قبولك أم تتراجع بأي حجة ؟

لا يحب أحد أن يرى نفسه فى أي من هذه المآزق، ولكن عدم معرفة مضامين القرارات السابقة فى أى موضوع من الموضوعات قد يؤدى بالفرد إلى الوقوع فى شرك التخبط فى الاختيارات، حتى ولو سارت الأمور تدرج محسوب. وفيما يلي أهم سمات الأسلوب التدرجي فى صنع القرار :

- يتم اتخاذ القرار فى خطوات صغيرة محددة.
- كل خطوة تمليها الخطوة التى تسبقها.
- يميل صانع القرار التدرجي إلى اتخاذ رد فعل من منظور رؤية القضية كلهاعلى أنها مركزية بحتة .
- يهتم صانع القرار بآنية الزمان والمكان .

وتنطبق الخطوات التدرجية على كافة المستويات الادارية، ولكن عند غياب العمل على أساس خطة بعيدة المدى غالبا ما تميل الشركات إلى التركيز على المدى القصير وتتخبط بين أزمة وأخرى .

مميزات التدرج فى صنع القرار

يتميز الأسلوب التدرجى فى اتخاذ القرار بتقليل احتمالات الفشل الذريع، فمن أجل تخفيف الازدحام فى المطار على الطائرات مثلا يكون تمديد مدارج الطائرات أسهل من بناء مطار جديد، وأيضا يكون توسيع مجال التجاره بصورة تدريجية أفضل من تنويع النشاط على نطاق واسع فى مجال جديد تماما للشركه . ومن المميزات الأخرى للتدرج أنه يتيح لصانع القرار فرصة أن يجرى التغييرات المطلوبة بدون عوائق كبيرة، كما يصعب مقاومة التعديلات الطفيفة من وقت لآخر وبذلك يكون تنفيذها على تدرج أسهل من تنفيذها مرة واحدة . وإلى جانب ذلك تضيف مثل هذه التعديلات أكثر مما يبدو فى الواقع .

القرارات الاجرائية : الخطوة الاولى باتجاه المصيدة

من اكبر مخاطر الأسلوب التدريجي أنه كثيرا ما يؤدى بالافراد والشركات إلى الانجراف مع تيار الاجراء . ونظرا لغياب التفكير فيما قد يحدث على المدى البعيد يصعب ادراك المضامين الكامنة في القرارات التى تبدو غير ضارة . وفى الواقع تتم بعض الاختيارات المعروفة بالقرارات اللاجرائية بصورة تلقائية بدون وعي . فمثلا قد يحدث أن يصادف أول عمل لاحد خريجي الجامعات أن يكون اداريا فى مستشفى، وبدون ادراك منه فى ذلك الوقت يبدأ فى وضع اساس مستقبله فى ادارة الخدمات الصحية . وبالمثل عندما يشتري شخص ما سيارة ستروين مثلا فهو لا يدرك انه يتعين عليه تأمين قطع الغيار من نفس الصناعة ونفس الوكيل الذى يقدم أفضل الأسعار وأكثرها جاذبية .

وتبدأ القرارات اللاجرائية فى اثبات أهميتها عندما تقود إلى الدخول فى الشرك، ويحدث ذلك عندما يجب اتخاذ القرار التالي اعتمادا على القرار السابق . كان قرار الرئيس كنيدي مثلا بتحريك القوات الامريكية إلى كوبا عاملا أساسيا فى قرار بدء القتال وحدوث الكارثة . فمع نزول القوات على الأراضي الكوبية كان المستوى التدريبي والمعنوي فى أفضل حالاتهما وعندها قيل للرئيس أن يبدأ الحرب فورا أو أن يتخلى عن ذلك نهائيا . وبالمثل يؤدى استخدام عنصر الاجبار من قبل صانع القرار إلى استحداث مزيد من عناصر الاجبار إذا فشلت محاولته الأولى، ذلك لأن أساليب الاغراء تصبح غير مؤثرة إذا بدأ الامر بالعنف والاجبار ويزيد ثمن التخلى عن الأمر من التوغل فى المصيدة . فالأفراد الذين يبقون فى الشركات يدركون فى نهاية الأمر أن ترك العمل يعني التضحية بمزايا متعددة فى المعاش والمستحقات المالية بعيدة المدى. وبالمثل يكتشف مشترى السيارة الستروين أن الأسعار الجذابة التى يقدمها الوكيل تجبره على الشراء من عنده أو التضحية بتغيير نوع السيارة .

التمسك بالمسار الخاطيء للاجراءات

لا يكون الوقوع فى المصيدة خطرا دائما فالشخص الذى يبقى فى العمل بسبب حقوق خدمته المتراكمة قد يكون مضطرا إلى ذلك، وقد يقرر مشترى السيارة ان يقدم على التضحية بشراء سيارة من نوع آخر. ولكن ماذا يحدث مثلا إذا فشلت احدى شركات البترول فى تحديد اماكنه بعد فترة من اعمال الحفر .. هل يقدم صانع القرار على :

- التخلي عن المشروع والمخاطرة بخسارة الاستثمار
- أو يثابر على امل تبرير سبب اتخاذه القرار مع انه يعرف أن الموقف قد يسوء .

التصعيد

يعرف الاصرار فى مثل هذه الظروف باسم التصعيد ويمكن معرفة التصعيد بما يلي :

- زيادة التكاليف مع زيادة الاجراءات .
- هناك فرصة للانسحاب وفرصة للأستمرار .
- تكون تبعات الانسحاب أو الاستمرار غير مؤكدة .

وعلى سبيل المثال يتسبب مدير أحد البنوك فى زيادة التكاليف بموافقته على منح قرض تأسيسي لاحدى الشركات ويحدث ان تفشل الشركة ويصبح أمام مدير البنك اختيار بين التخلي عن المشروع وقبول ضياع المال أو الاستمرار والموافقة على قرض آخر قد يسهم فى تعزيز وضع الشركة ويبقيها على قيد الحياة، وعندها يمكن سداد القرضين . والحقيقة ان نتائج الاستمرار غير مؤكدة لأنه ليس هناك ببساطة ما يضمن أن نشاط الشركة سوف يزدهر، وقد يضيع القرض الثاني ايضا . وكذلك تكون تبعات التخلي غير مؤكدة ، فقد يعمد العميل إلى الحصول على المال من مكان آخر، وإذا نجح المشروع عندئذ يصعب على مدير البنك الحصول على قرضه من الناحية المبدئية .

التصعيد غير المالي

ينطبق مفهوم التصعيد الاجرائي على القرارات المالية إلى حد كبير، يتعلق أيضا بكثير من الأمور، فمثلا فى مشروع الزواج تزداد التكاليف من خلال اهمال الاصدقاء والاهتمام بالاقرباء وتلبيه توقعاتهم ، وباستثمار الوقت والجهد فى دعم هذه العلاقات. ولانه لا يمكن لأي من الطرفين اجبار الطرف الاخر على الزواج هناك فرصة للانسحاب أو الاستمرار وتكون تبعات الانسحاب غير واضحة ولكن قد يكون من بينها العزلة وفقدان العلاقات الحميمة . وكذلك تكون تبعات الاستمرار غير معروفة، فقد تحل كثير من الصعوبات عقب الزواج وقد يجبر الطرفان على التمسك بحياة يائسة معا بعد تكاليف شراء المنزل والأثاث وبناء الأسرة، لأن الانسحاب فى هذه الحالة قد يكلف اكثر بكثير من الاستمرار.

اسباب التصعيد

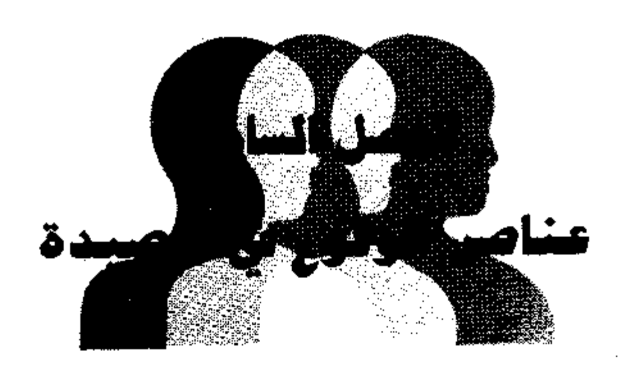
يكون الأفراد الواقعون فى شرك مصيدة تشتت الاجراءات بصفة عامة عرضة للاستمرار أكثر من التخلى، فالاسباب المؤدية إلى التصعيد معقدة ومتعددة، ولكن يمكن وضعها فى ثلاثة أسباب عامة :

- طبيعة الاستثمار نفسه .
- عوامل نفسية .
- عوامل تنظيمية .

وتتناول هذه الأسباب فى الابواب الثلاثة القادمة على التوالى .

تلخيص

- يتم إتخاذ القرارات غالبا فى خطوات محدودة بأسلوب تدرجى ذي رد فعل سريع يعرف باسلوب التدرج .
- تؤدى التدرجية إلى اتخاذ قرارات دون معرفة تاثيراتها على المدى البعيد .
- يحدث التصعيد عندما يقع صانع القرار فى شرك فقدان مسار الاجراء السليم نتيجة لاستثماراته السابقة .
- تنحصر الاختيارات الأساسية بين الاستمرار والتخلى .
- تتسم نتائج الاستمرار أو التخلى بعدم الوضوح .
- يتشتت صانع القرار بين عدم رغبته فى فقدان استثماره وادراكه أن الاستمرار قد يمضى بالأمور من سيء إلى أسوأ .



مقدمـــــه

يكمن التصعيد بصورة أساسية فى جميع القرارات المتعلقة بالاستثمار، ذلك لأن الخوف من فقدان هذا الاستثمار يدفع بالناس إلى تخصيص مزيد من المبالغ الضخمة له إذا بدأت الأمور تسوء .

ويوضح هذا الباب كيف يمكن أن ينقلب القرار إلى أمر سيء، لماذا تكون بعض القرارات محفوفة بالمخاطر أكثر من غيرها . ويركز الشرح على بعض القرارات المالية مع امكانية تطبيق هذه المفاهيم على كل أنماط الاستثمار.

لمـــاذا تسوء الامـــــور ؟

المصروفات والعوائد والوقت

تتأثر الاستثمارات بصفة أساسية بثلاثة عوامل هى :

١ - المصروفات .

٢ - العوائد .

٣ - الوقت .

ويتم تحديد المصروفات عند القيام بالاستثمار توقعا للربح أو لأي شكل من أشكال العوائد. والمقصود بالوقت هنا هو الزمن ما بين بدء الاستثمار واللحظة التى تفوق المصروفات فيها العوائد .

ويظهر التصعيد الكامن عندما تبدأ القرارات فى احراز نتائج سلبية، أى عندما:

- تتجاوز المصروفات التوقعات .
- أو تقل العوائد عند التوقعات .
- أو يحدث الامران معا .

في حين أنه يمكن - من خلال التقييم السليم للمشروع - تخفيض احتمالات الخسارة إلى حد كبير، وتتضمن كل التصورات درجة من التخمين . فأى شخص مثلا ممن جربوا الانتقال من منزل لآخر يعرف أن التكلفة النهائية قلما تتشابه مع التقديرات الأساسية مهما كانت درجة الدقة فى وضع حساباتها . ومثال آخر هو أن تقديرات شراء أجهزة كومبيوتر لا تتضمن أبدا تكلفة تشغيلها لأن المشتري نادرا ما يعرف ما هى طلباته على وجه التفصيل أو الأسئلة التى يجب أن يسألها . ويمكن لعوامل السوق والتغيرات التشريعية أن تسفر عن ارتفاع غير متوقع فى أسعار التكلفة فعلى سبيل المثال ان حدث تغير فى اللوائح الصحية ، فقد يتطلب الأمر أن يستثمر صاحب أحد المقاهى الجديدة مبالغ ضخمة فى شراء معدات ثلاجة عرض مبردة مما يعرقل اكمال وتطبيق مشروعه .

ومن ناحية أخرى يعتمد التنبؤ بعوائد المشروع على التخمين الى درجة ما . فعند افتتاح احد الفنادق مثلا لا يعرف المنظمون كم عدد المدعوين الذين سيلبون دعوة الحضور أو كم من الوقت سيمكثون وهل سيأكلون في المطعم أم لا وهكذا . لكن يمكن للافراط في التنبؤ من خلال الدعاية والاعلان أن يؤدي الى قلة الفوائد المتوقعة الى حد بعيد حيث يكون هناك تجاوز كبير في التصورات . ومثال ذلك معرض اكسبو٨٦ في كندا فقد خصصت له حملة دعائية هائلة اجيزت من قبل السلطات وكان أساس تصورات العوائد المتوقعة غير منطقي . فلو كان عدد الزوار المتوقع قد تحقق بالفعل وهذا لم يحدث لشهد المعرض أزمة شديدة في الامكانات المتاحة للفنادق والمواقف والمواصلات والاقامة والخدمات .

سوف يفكر الكثير من المستثمرين مرات ومرات قبل الاقدام على أي مشروع اذا عرفوا بالضبط قيمة تكلفته الحقيقية او الاخطار الكامنة وراء تنفيذه لذلك يعمد أولئك الذين يسعون للتأثير على صانعي القرار الى تقليل تقديرات التكاليف وتاكيد ارتفاع نسب العوائد . ثم تظهر الحقائق بعد تحديد الالتزامات وقبولها وعندها لا يستطيع المستثمر الانسحاب لئلا يخسر استثماراته الاولية (يتناول الفصل الحادي عشر أساليب وخطط التلاعب في مثل هذه المواقف) .

وهناك بعض الاستثمارات مثل بناء السور وتمديد أنابيب الغاز أو النفط لا تدر أية عوائد الا بعد اكتمال المشروع . وهذا يعني انه اذا حدثت تكاليف اضافية أثناء مرحلة التنفيذ فليست هناك عوائد ذاتية تغطيها وهذه المشروعات الساحبة هي من أكثر أنواع المشروعات ميلا للتصعيد ويعود السبب جزئيا الى طول مدتها مما يعطي الفرصة لظهور منغصات ومشكلات عديدة تؤثر في التصورات الاصلية والى هذا النوع من الاستثمار الذي يعتمد على اكمال المشروع تماما لتحصيل الفوائد .

القيمة الاستردادية

وهي ثمن الاستخدام البديل او تغيير اتجاه الاستثمار . فمثلا تتمتع التحف والاثار القديمة بقيمة استردادية عالية ذلك لانها تميل للاحتفاظ بقيمتها ان لم تزد أصلا ويسهل بيعها في أي وقت . بينما تتمتع السيارات المستعملة بقيمة استردادية منخفضة بسبب التناقص المعتاد في قيمتها مع انها سلعة نشطة في الاسواق ويسهل شراؤها وبيعها.

وهناك بعض الاستثمارات لا تتحقق قيمتها على الاطلاق الا بعد اتمام تنفيذها مثل الجسور التي لم يتكمل بناؤها ومداخل المناجم المطمورة وبالطبع يمكن أن تباع هذه الاستثمارات على حالتها الى جهات متخصصة ولكن الامر ليس سهلا مثل بيع الآثار والتحف التي يسهل تحويلها الى سيولة مالية.

تكاليف التخلي والانهاء

يكون التخلي عن المشروع في غالب الاحوال أمرا مكلفا . فقد يكون هناك شروط جزائية مالية لمقاولي الباطن في المشروعات الهندسية المدنية وقد تتضمن هذه المشروعات تكاليف اضافية لاطالة زمن التنفيذ أو يشترط فيها التسديد أولا بأول للمراحل المنتهية وهكذا . وقد يعني الخروج من نظام المعاشات خسارة المنافع المتاحة بموجب هذا النظام واقد يكون انهاء الزواج الفاشل مقدمة لفترة من العزلة العائلية والتوتر العاطفي . وخلاصة القول ان التكاليف العالية لانهاء مشروعا قد تكون مثبطة لاتجاهات التخلي .

المصيدة

تعتبر المشروعات التي تتميز بسمة أو أكثر من السمات التالية مصائد تحفها المخاطر :-

١ - فترة زمنية مطولة بين بدء الاستثمار وتحقيق العوائد .

٢ - ارتباط عوائد المشروع باكماله أولا .

٣ - قيمة استردادية منخفضة .

٤ - تكاليف عالية للانهاء والتخلي .

عناصر الفشل

- تعتبر ظروف المشروع منذرة بفشله اذا ظهر ما يلي : -
- تكاليف تمهيدية قبل البدء .
- تكاليف مستقبلية .
- خروج عن الميزانية المحددة .

فلنأخذ المثال التالي من دول الغرب . يمتلك أحد الافراد دارا صغيرة لايواء المسنين. وبعد ان استثمر كل مدخراته في تهيئة المبنى وجد أنه يجب عليه توفير وسائل السلامة من الحرائق بموجب قانون التراخيص الجديد . ولم تكن هذه النفقات الاضافية غير معروفة فحسب بل ان تكاليف تهيئة المبنى تجاوزت الميزانية المحددة بسبب انهيار سقف احد الغرف الى جانب هذا لم يكتب لهذا المشروع النجاح المتوقع بسبب تغيير اللوائح الحكومية ولم يعد هناك دعم من الدولة للمسنين النزلاء مما قلل من عددهم بصورة كبيرة. وكانت النتيجة أن العوائد كانت أقل من نصف المتوقع منها.

أي ان صاحب هذه الدار كان يعاني من تكاليف تمهيدية ومستقبلية وخروج عن الميزانية المحددة للتكاليف وقلة العوائد. فان أراد الاستمرار فهو يحتاج الى الاقتراض بالطبع . فهل يقدم على انهاء الخسارة واسترداد ما تبقى ببيع المشروع على حالته .

اقتصاديات التخلي والاستمرار

من وجهة النظر المالية البحتة تنحصر الاسئلة المتعلقة بقرار الاختيار بين الاستمرار أو التخلي فيما يلي : -

- الى أي مدى يبقى المشروع قابلا للتنفيذ مع وجود تكاليف اضافية او عوائد منخفضة ؟
- ما هو العائد المحتمل عند استثمار البدائل .

يتعين الان ان يكون هدف صانع القرار هو رسملة الفرصة أي الاستثمار فيما يمكن أن يحقق أفضل نسبة بين العوائد والتكاليف المستقبلية ويتطلب تقييم أفضل الاختيارات ان يقوم صانعوا القرار بما يلي : -

- حساب العوائد المنظورة للاستثمار في ضوء التكاليف المتبقية للمشروع .
- مقارنته بعد ذلك بالبدائل المطروحة.

وغالبا ما يدفع الاغراق في التفكير في التكاليف المهدرة بصانع القرار الى التمسك بالمشروع والاستمرار فيه ولكن من جميع وجهات النظر لا يمكن استرجاع التكاليف السابقة ولذلك لا يتعلق هذا التصرف بالقرارات المستقبلية.

الجهل بالحقائق

الاستمرار في المشروعات الفاشلة هو عدم ادراك صانع القرار لخطورة وجدية الموقف، فمن الناحية النظرية يتعين أن يكون قادرا على التمييز بين الأرقام التقديرية والارقام الفعلية وتحديد التفاوت بينها واتخاذ القرار طبقا لذلك . ومن الناحية الواقعية غالبا ما يكون هناك عدة مشروعات يجري تنفيذها معا وقد نكون هناك دعما متبادلا بينها او مشاركة في التكاليف وهكذا . وفي أكثر الاحوال يتم تعديل الميزانيات وتغيير الاعتمادات المحددة من حين لآخر وهذا يعني انه من الصعب للغاية معرفة الوضع المالي الدقيق لأي مشروع في اية مرحلة زمنية من مراحله .

الخداع والانكار

تتيح التقاليد المحاسبية وتعقيداتها لصانعي القرار فرصة طيبة لخداع أنفسهم والاخرين حيث يمكن التلاعب بالارقام والاحصاءات للتقليل من الخسائر وتضخيم العوائد على المدى القصير في أضعف الاحوال . وهناك دائما اسباب تدعو لمراجعة بيانات العوائد من أول المشروع لاخره ودائما ما يمكن استغلال المجادلات المطولة حول اسقف الاعتمادات المحددة لتحويل الانتباه عن حقيقة الموقف المالي والتنصل من المسئولية.

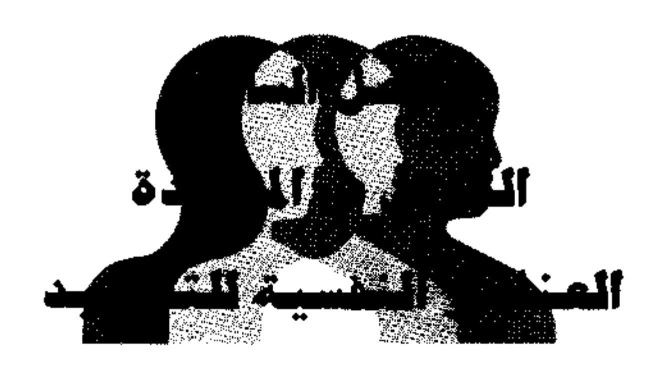
ويعمد صانعو القرار الى انكار الحقيقة والاستمرار في ذلك حتى عند مواجهتهم بدلائل

قوية للفشل القائم والسبب في ذلك هو ان الدوافع النفسية تتغلب على المنطق الاقتصادي . وسنناقش في الباب التالي العوامل النفسية للتصعيد.

ملخـــــص

- أهم العوامل في قرارات الاستثمار هي : -
- التكاليف
- العوائد
- الزمن
- يبرز خطر التصعيد عندما تخرج التكاليف والعوائد أو أي منهما - عن التقديرات المتوقعة.
- يتأكد التصعيد عندما : -
- تتحقق التكاليف الفعلية .
- يوجد عجز مالي في الميزانية.
- يجب تكبد تكاليف اضافية.
- تكون المشروعات "الساحبة" التي تعتمد فيها العوائد على اكمال المشروع أكثر عرضية للتصعيد .
- تزيد تكاليف الانهاء العالية والقيمة الاستردادية المتخفضة من احتمالات التصعيد.
- يجب أن تهدف القرارات الخاصة بالمستقبل الى تحقيق أفضل نسبة بين العوائد والتكاليف المتوقعة. ولا يمكن استعادة التكاليف الماضية ولذلك فالامر لا يتعلق بالمستقبل.
- من الصعوبة البالغة معرفة الوضع المالي الدقيق لأي مشروع
- يندفع المستثمرون غالبا الى الاستمرار نظرا لتغلب العوامل النفسانية على المنطق الاقتصادي .







مقدمـــة

تلعب العناصر النفسية دورا هاما جدا في زيادة التصعيد ومع ان العناصر النفسية للتصعيد معقدة الا انه يمكن تصنيفها الى أربعة عوامل وهي : -

١ - الادارة الانطباعية.

٢ - التنافس .

٣ - التحيز الادراكي الحسي .

٤ - التحيز في الحكم .

ولنتفحص تأثير كل من هذه العناصر في رد فعل صانعي القرار عند الفشل.

الادارة الانطباعية

التناقض الاداري الظاهري "

في مفهوم الثقافات الغربية يكون القائد المثالي : -

- حاسما
- ذا عزم وارادة

وليس هناك شيء يمكنه تدمير صورة اي سياسي اكثر من اتهامه بالتردد والنكوص وهذا ما يعرف لدى علماء النفس بـ " سلوكيات الاستمرار " فالاستمرار والمثابرة يجعلان المدير يبدو كالقائد أيا كانت الحقيقة . ولكن يمكن للتمسك بالشكليات أن يكون أمرا ضارا سيئا بصنع القرار وذلك لأن القائد الكفؤ في الواقع هو الذي : -

- يختار بسرعة .
- يتابع تنفيذ القرار الى النهاية.

وهناك سبب لآخر لقلة اقتباس النموذج التقليدي القديم هو ان المديرين اليوم يتعرضون للانتقاد بسبب ما يعمدون اليه من التسويق والمماطلة وقلما يتلقون المديح والتقدير لجديتهم في العمل. ومن أكبر التناقضات في عالم الادارة هو السعي الدائم تحقيق مستويات عالية من الجودة مع غياب المنهاج العلمي المحقق لذلك . فلا غرو من أن المديرين أحيانا يجدون انفسهم مضطرين لانتهاج اسلوب ما في اتجاه معين لا رجعة فيه .

ماذا ان لم تنجح في اول الامر ؟

هناك تناقض ظاهري آخر يبرز الاسباب الكامنة وراء وجود الكثير من القرارات ذات الاتجاه الاضطراري . فعلى المديرين انجاز أعمالهم بصورة فعالة أيا كانت المعوقات . وفي المدارس نتعلم أنه يجب العمل باخلاص حتى في لحظات الضعف والعجز وألا نستسلم وأن نحاول بجد. ومثل هذه النصائح لها ما يبررها . فالعبقرية ينظر اليها غالبا على أنها ١٠٪

موهبة و ٩٠٪ طموح شخصي . حتى موتسارت الذي قيل بالهامه المحض في الموسيقى كان يكد ويتعب لكي يضع مؤلفاته العالمية هذه. وتكمن المشكلة في أن صياغة قواعد الاستمرار تجعل من الصعب للغاية التخلي عن المسار الخاطىء لاجراء ما. ومن الاسباب القوية المؤدية للتصعيد في هذا الاطار رفض الاعتراف بالهزيمة يعزز من مراحل التصعيد اقتران الهزيمة المنتظرة بمشاعر

- الفشل.
- عدم الأمان .
- خيبة الامل.
- المسئولية.

والفشل يعرض صاحبه العقوبة فيحاول الشخص اخفاءه مما يؤدي الى التصعيد. والاصرار على المثابرة هو أحد طرق اشعار الاخرين بانك محق . فمثلا هناك دلائل عديدة تشير الى ان المشرفين المسئولين عن اختيار الموظفين الجدد في أي منشأة يعمدون الى الانحياز في تقديراتهم بطريقة تبرر قرارهم السابق .

والمدير الذي لا يشعر بالأمن - خاصة هذا الذي يشعر بانه مهدد بفقدان العمل - ليس لديه ما يخسره ان أصر على الاستمرار بل ان المثابرة تمنحه الوقت الذي يتحول فيه انتباه المسئولين عنه مما يتيح له العمل السريع لانهاء المشروع الفاشل. والوقت في حقيقة الامر يوفر المتسع الزمني للاداري لكي يعدل المسارات والمعايير بهدف تحقيق النجاح وادماج المشروعات وحشد التأييد السياسي . وأقل ما يهينه هو فرصة البحث عن عمل آخر .

تؤدي مشاعر خيبة الامل والاحباط في أغلب الاحيان الى ازدياد مستوى التصعيد الذي يزداد ايضا اذا كان صانع القرار مسئولا عن القرار الاولي .

أما بالنسبة للمسئولية فقد أجريت بعض الدراسات التجريبية على تكليف بعض الافراد بتوزيع الاعتمادات على مشروعات الابحاث ووجد أن الافراد الذين كانوا مسئولين عن قرارات سابقة فاشلة كانوا أكثر ميلا لتخصيص اعتمادات كبيرة بينما فضل الافراد الذين ورثوا فشل الآخرين الانسحاب من المشروع.

كيف تنجح في البقاء وتجاوز الموقف ؟

أحيانا يظهر عبر التاريخ شخصيات كثيرة ناجحة وتعتبر من الابطال مع أنها لم تكن تتحلى أبدا بالصفات المعروفة للابطال فربما يكون من سماتها الخداع أو لين العريكة او التردد او البخل وهي صفات تعكس في الحقيقة اختيارات كثيرة ومعقدة

فاتخاذ القرار يعني في أغلب الاوقات أكثر من مجرد الاختيار بين أمرين . ونظرا لان المديرين يعملون دائما في محيط يغص بجماعات الضغط والمصالح وبمن يناهضونهم - يتطلب البقاء في مثل هذه الاجواء مقدرة خاصة لدى المدير على تحديد : -

١ - متى يكون حازما .

٢ - متى يتظاهر بالحزم.

يأتي على المدراء أوقاتا كثيرة يفضل فيها أن يكرس المرء نفسه لتنفيذ المطلوب . ومن أفضل اساليب السيطرة على المبادرة هو أن يكون الشخص حازما عندما يتخبط الاخرون في تصرفاتهم . فمثلا في انتخابات رئاسة حزب المحافظين في بريطانيا عام ١٩٩٠ لم تضع رئيسة الوزراء آنذاك مارجريت تاتشر لحظة و احدة في الاعلان عن عزمها تولي رئاسة وزارة البلاد لفترة ثانية وكان الغرض من هذا الاعلان هو الحد من مناقشة أية اختيارات اخرى وفي الظروف العادية ينجح هذا الاسلوب بدون شك.

ومع هذا هناك مواقف عديدة يمكن أن ينتفع كثيرا فيها المرء من المناقشة والتأمل واعادة صياغة الافكار . وتتطلب معايشة هذه الاجواء والبقاء فيها مقدرة عالية على الظهور بمظهر الحزم مع الامساك عن اصدار القرار ومن سبل القيام بهذا زيادة الاهتمام بالقضايا الثانوية من أجل ابراز التفوق والسيادة . فعلى سبيل المثال عند مناقشة توزيع أعمال السكرتارية المساندة اذ قال المدير " سوف أبت في هذا الامر " فهذا يعطي انطباعا فوريا عن صورة المدير كقائد قوي وحازم ويمكن أيضا ايجاد هذا الاثر من خلال الاستخدام الواعي لجمل بها كلمات مثل " القرار " " والحكم" ، مثل " اذا فالقرار هو ... "أو" " انك تحتاج الى حكمي على .... "

وقد يبدو هذا الامر غريبا ولكنه فعال ويرد ذلك أحيانا الى ميل الانطباعات العامة للبقاء فترة طويلة واحيانا لان الشخصيات القيادية في الشركات والمنظمات تهتم غالبا بالقضايا الثانوية ويوضح هذا المفهوم القول التالي :

فلنأخذ ما شئنا من الوقت في تحديد الاستراتيجية وخطة العمل لكن يجب ان نقرر من الآن من سيتولى حراسة المكاتب أثناء وقت راحة الغذاء .

يذهب بعيدا من لا يعرف الطريق

يبدو هذا القول المأثور مناقضا لاساسيات الحكمة الادارية لكن هناك أشخاصا يحققون انجازات باهرة وناجحة لانهم يغيرون اتجاهاتهم الادارية كثيرا ويجربون كل المداخل المتاحة وتتكرر هذه الظاهرة بصورة واضحه لدى من يعمل على تطوير مستقبله الوظيفي - حيث نرى أناسا يتقلون بين عمل وأخر ولا يثبتون وهم دائما غير راضين فى الوقت ذاته يحصلون على وظائف ومراتب أعلى من أولئك الذين ينتهجون طريقا ثابتا محققين المؤهلات والخبرات السليمة ولكنهم لا يحققون أية مكاسب أخرى .

التنافس : اطفاء النار بالوقود

- تؤجج المنافسة دائما نيران التصعيد ولا أحد يفهم السبب الحقيقى على وجه الدقه .

فهناك أشخاص يتقدمون لشغل وظائف لا يريدونها وهناك من يتزوجون من أشخاص لا يحبونهم وبعضهم يدفع مبالغ اضافية في المزادات فقط لكي يظهرون بمظهر الفائزين .

والحقيقة ان مثل هذا التصرف يؤدي الى الوقوع في المصيدة لانه بمجرد بدء المنافسة تتصعد الامور .

لماذا ينخرط الناس في مثل هذه الامور ؟

تنطبق الظاهرة التي أوضحها لنا مزاد الدولار على كل اشكال التنافس التجاري بما في ذلك النزاعات الدولية وحروب الاسعار بين الباعة الجائلين في الشوارع المزدحمة. ويعتقد ان هناك مجموعة مختلطة من الدوافع وراء الانخراط في هذه الانشطة وهي : -

- الربح المنتظر.
- امكانية استعادة الاستثمارات السابقة.
- التأثير في الآخرين .
- تجنب مزيد من الخسائر.

فالانجذاب الى مزاد الدولار مرده الامل في تحقيق ربح سريع اذا لم يكمل احد آخر المزاد . فمثلا رأى واحد من ملاك مواقف السيارات أنه سوف يربح أكثر اذا قام بتخفيض اسعاره شريطة الا ينتهج اي من منافسيه نفس المنهج . ثم تغيرت الدوافع مع تقدم عملية المزايدة بعد أن أقدم منافس آخر على فعل نفس الشيء وراجعت خطة السعي للكسب لتحل محلها المحاولات القلقة لاسترداد الاستثمارات السابقة والحد من الخسارة.

وبمجرد تجاوز المزاد لقيمة الشيء تنحسر قليلا لأهمية استرداد القيمه مع بقائها على درجة من الاهمية . وتحتل الصدارة محاولات التأثير على الاخرين كأهم شيء . وهذه النقطة ظهرت جلية في عملية دخول أمريكا لحرب فيتنام . ومع تراكم الخسائر البشرية تضاءلت الاختيارات لتنحصر بين الاذلال او الانخراط التام في حرب لا نهاية لها.

لماذا تنشب الحروب ؟

لا يعرف أحد على وجه التأكيد لماذا يسلك الناس المسلك المذكور آنفا ولكن هناك احتمالين : -

- الفشل في ادراك ورؤية المصيدة أو :
- لانهم يجدوا انفسهم مجبرين للانخراط بصورة أكبر مما كانوا يعتزمون.

فأولئك الذين يشاركون في مزاد الدولار يغلب عليهم التشتت الفكري بسبب طمعهم في الحصول على ما يطرحه المزاد ولا ينتبهون الا عند تورطهم في المصيدة فقط - مثلهم كمثل أولئك الذين يكثر تقلبهم من وظيفة لاخرى ، تبهرهم المزايا السريعة مثل الرواتب العالية والترقيات . ولا تتكشف لهم المساوىء الا عندما يستقيلون من عملهم الاول من ساعات عمل أطول وافتقاد الشعور بالامن وتوقف الترقيات عند مرحلة معينة وهكذا - وعندئذ يبرز

وقوعهم في المصيدة بصورة جلية.

وفي المعتاد يتصور صانعوا القرار الذين يدخلون المصيدة - وهم مدركون لذلك - ان تورطهم سيكون محدودا جدا . وبعد فترة يتبين لهم عكس ذلك ، فمن ضمن الاسباب التي تدفع المشاركين في " مزاد الدولار " الى الاصرار على مزايداتهم محاولة لتثبيط المنافسة بالمثل كان من اهداف الدخول المبدئي للقوات الاميركية في حرب فيتنام هو تخويف العدو واحتواء التصعيد والحد منه. ووفرت هذه الاستراتيجية داعيا بديهيا للدخول في الحرب ولكنها في المقابل أسهمت الى حد كبير في اذكاء الحرب التي كانت تهدف الى منعها .

مثال : يشتهر أحد أحياء مدينة بريطانية بالعنف وتجارة المخدرات والعلاقات العدوانية مع الشرطة . وقبل عدة سنوات شهد الحي عدة تظاهرات خطرة كنتيجة مباشرة لارتفاع معدل البطالة وتفشي الفقر وتدني مستوى المعيشة ومنذ ذلك الوقت لم تتغير الامور كثيرا .

وفي أحد الأيام تلقى مسئول الشرطة بالحي مكالمة هاتفية من أحد الضباط يطلب العون في احدى المشكلات . فقد احتجزت مجموعة من الشباب موظفي المركز الرياضي للحي كرهائن وهددت بتمزيقهم اربا ان لم يتم اصلاح كبائن حمامات البخار فورا . وكانت الكبائن مغلقة منذ فترة وخاضعة لاصلاحات ضرورية . وكان من المعروف عن هؤلاء الشباب حبهم الشديد للرياضة وجديتهم في تنفيذ تهديداتهم بل ان بعضا منهم كان قد صدر بحقهم احكاما قضائية بسبب عنفهم . وقد اظهر ضابط الشرطة خوفه الشديد على سلامة الرهائن .

وكان كل ما حدث هو ان المسئول انتقل الى مسرح الاحداث وقرر أن يراقب الموقف عن كثب والا يظهر نفسه ولا يتدخل وفي نهاية الامر افلح الضابط في اقناع الشباب باطلاق سراح المحتجزين والانصراف . وبعد أن اصيب باحباط شديد لعدم اهتمام رئيسه المسئول بمعاونته في علاج الموقف قام بتقديم استقالته من العمل.

وعلى الرغم من وضوح وفهم مشاعر الضابط كان رئيسه صائبا في قراره بعدم التدخل فقد كان الموقف شديد التوتر وعلى وشك الانفجار وكان الضابط هو الذي يمثل الوجود الوحيد والمسموح به للسلطات الرسمية . ولو ظهر بالموقع ضباط شرطة آخرون لانتشرت فورا أنباء المواجهة في جميع أرجاء الحي وبالتالي تتجمع حشود المشاغبين حول المركز الرياضي استعدادا للمعركة . ثم يبرز عند هذه المرحلة الحاجه " لاخضاع الطرف الاخر " لتطفى على أي احتمال لتحقيق الانسحاب الهادىء ويصبح من الضرورة نتيجة لهذا التطور استدعاء مزيد من قوات الشرطة للقيام بتفريق الجموع الحاشدة ثم ينفجر الموقف بعد ذلك عاجلا أو آجلا أو بقيام أحدهم مقذوف من المقذوفات أو بمقاومة الشرطة أثناء قيامها بترقيف المشاغبين ومرة اخرى تنفجر اعمال الشغب على نطاق واسع . ولكن لحسن الحظ كان المسئول يتمتع ببصيرة ثاقبة ورأى كل هذه الجوانب من خلال الموقف القائم امامه وأبقى نفسه بعيدا مع وجود امكانية للحل السلمي.

التصعيد اللولبي

تكون المنافسة احيانا مدمرة حيث يمعن كل طرف فى التصعيد مدفوعا بآمال تحقيق النجاح ومع تصاعد الصراع تتبدل الأولويات وتصبح الرغبة في الانتقام هي الهدف السائد وبعد الوصول الى طريق مسدود تصبح الرغبة في انقاذ ماء الوجه هي كل شيء . فأحيانا تتسابق المتاجر في تخفيض الاسعار وتصل الى النقطه التي ينعدم معها العمل بسياسة اقتصادية ممكنه التطبيق وتأتى الرغبة فى الانتقام أولا وتنحسر ثم تليها محاولات المحافظة على ماء الوجه . فى أحوال كثيره تفلس بعض المتاجر لعدم رغبة اصحابها في التراجع في سياستهم المتسمه بالعناد .

التحيز الادراكي

تقول احدى الاغنيات في مطلعها " يري المرء ما يحب ان يرى ويتجاوز بعينيه كل شيء سواه" . وتوضح هذه المقوله ما نقصده تماما من التحيز الادراكى .

فالمعلومات تلعب دورا هاما في صنع القرار ومع هذا يغلب التحيز دائما على الطريقة التي نعالج بها هذه المعلومات ويظهر التحيز في : -

- تلقي المعلومات المؤيدة لموضوع ما اهتماما اكثر من المعلومات التي تتعارض معه.
- سعي الناس حثيثا وراء المعلومات المؤيدة لآرائهم أكثر من سعيهم وراء المعلومات التي تتعارض معها.

ففي مثل هذه الاحوال يتجاهل صانعو القرار كل علامات التحذير ويعمدون الى تعزيز معتقداتهم بالتركيز على المعلومات التي يمكن تفسيرها لتؤكد حكمهم على الامور. ويتيح التحيز الادراكي لصانعي القرار تجنب الاوضاع الواقعية من خلال بتشويه تغيير الانطباعات العامة . حتى وان تمت مواجهتهم بمعلومات تصحيحية مغايرة لآرائهم نجدهم يلجئون في كثير من الاحوال الى التصعيد خاصة اذا كانوا يرون أي مواقف من المواقف التالية : -

- المشكلة مؤقتة.
- الهدف على وشك التحقيق .
- سبب المشكلة بعض التأثيرات الخارجية .
- عدم امكانية وقوعهم في الخطأ .

مشكلة وقتية وبسيطه

تعطل سنترال الهواتف الذي يعمل بنظام الحاسب الآلي في أول يوم من تشغيله. وكانت هناك اشاعة بين الموظفين والمهندسين مفادها ان سعة السنترال غير كافيه لاستيعاب كل الخطوط . وبالمقابل كانت هناك تاكيدات من الاداريين المسئولين عن شراء السنترال بأن العطل سببه سوء توصيلات الأسلاك فقط لا غير. وبعد ثلاثة أيام تم التغلب على مشكلة

التوصيلات تلك وعاد السنترال للعمل مرة ثانية ولكن في خلال ساعتين تعطل السنترال مرة أخرى .

نفترض انك الاداري مسئول في هذا المثال فهل : -

- تقبل من الشركة الموردة للسنترال تأكيدات بأنه مع بعض التعديلات البسيطة يمكن للنظام أن يعمل بكفاءة - أم - تأمر الشركة باعادة النظام وازالته.

قبل كل شيء كان يتعين على مشتري النظام الرجوع الى مستشاريهم القانونيين لمعرفة الموقف القانونى عند نقض التعاقد ولكن الحقيقة ان هذا الاجراء كان بعدا عن التفكير تماما لعدة أسباب منها انه سيجعلهم يبدون كالحمقى ومنها انه من الصعب للغاية ازالة أو تبديل شبكة هاتفية ضخمة كهذه ولذلك عمد المديرون الى التأكيد بشده على أن المشكلات كلها وقتية فقط ولكن في الواقع كانت الاشاعات لها أساس من الصحة فقد كان السنترال بالفعل غير كاف ولم يعمل بكفاءة الا بعد ازالة ثلث الخطوط التي تم تركيبها عليه في بادىء الامر .

الهدف على وشك التحقيق

لا شك أن الاعتقاد بقرب تحقيق الهدف يعد حافزا قويا. فمثلا كان يمكن للكابتن سكوت ورجاله في رحلتهم لاستكشاف القارة القطبية الجنوبية - ان تكتب لهم الحياة لو انهم عرفوا مدى قربهم من اليابسة والنجاة .

ولكن الحقيقة أن هذه الظاهرة سلاح ذو حدين حيث يمكن ان يؤدى الى تصعيد للموقف بسبب صنع القرار على نحو مطول ومسوف وتتبادر الى الأذهان هذه الظاهره لدى سماعنا أقوالا مثل : "قد انتهينا تقريبا من تشييد المبنى وكل مانحتاجه الان بعض العمال الاضافيين وقليل من الوقت الاضافي". ثم يصبح الامر - " بعد فترة " - " اسبوع واحد فقط وتنتهي " " وبعدها اسبوع آخر " " واسبوع نهائي " وهكذا.

"يمكن أن يحدث هذا الامر لاي شخص "

من المعروف أن ارجاع المشكلة الى أسباب خارجية ييسر التبرير الذاتي ويضفى عليه نوعا من الشرعيه ولذلك فهو يؤدي الى التصعيد . مثال يضطر الممثل السينمائي الفاشل الى الانسحاب من العقد بسبب مرضه . ونظرا لان أحدهم لا يملك السيطرة على هذه الظروف يسهل أيضا على منتجي الفيلم تبرير اختيارهم المبدئي السيىء بتمديد مختلف مواعيد العمل بحجة المرض الغير متوقع للممثل .

وفي بعض الاحيان تحدث مشكلة حقيقية وبصورة غير متوقعة. وهذا أمر مقبول ولكن الخطر يأتى عندما يقنع صانعو القرار انفسهم بأن الموقف عرضى في حين أن مشكلتهم في الواقع تعكس سوء تخطيط مثلا . فمرض الممثل السينمائي المذكور آنفا سببه تعاطي الخمر . وهو شيء يمكن السيطرة عليه.

وبالمثل وجد مؤيدو حرب فيتنام انه من السهل ايعاز أسباب الهزائم الاولية المهمه في دلالاتها الى عوامل مثل الا عصار الموسمي والمعدات المعطلة.

(حتى وان كانت هذه المبررات حقيقية فانها توحي بغرابة موقف القادة العسكريين . أليست المناورات العسكرية والتدريب على أرض المعارك والتخطيط لها ولظروفها المناخية أمورا أساسية في علم الادارة العسكرية ؟ وعلى الرغم من هذا الكلام قبلت الحجج التي قدمها العسكريون . وفي هذا مثال قوي على ما تستطيع تحقيقه المعلومات التأكيدية) .

التلاعب بآراء الآخرين

. اذا أردت أن تقنع شخصا بالمثابرة على أمر معين فان هذا يصبح أمرا سهلا اذا طبقت النقاط التالية : -

١ - زوده بمعلومات تأكيدية وعززها.

٢ - قدم كل المشاكل لقائمة على أنها وقتية فقط .

٣ - أكد دوما على أن الانجاز وشيك التحقيق والانتهاء .

٤ - ألق باللائمة على المؤثرات والاسباب الخارجية ما استطعت .

٥ - قم بمنافقة صاحب العمل وامدح حكمه دائما.

ونظرا لان صانع القرار من المحتمل ان يبحث عن - وأحيانا يتوق الى - الدلالات الايجابية فيمكنك مضاعفة قوة مركزك لديه بتوفيرها له . واذا حدثت مجموعة من المشكلات في وقت واحد فقدمها مفردة. والافضل اضافة بعض التاكيدات بانه سيتم التغلب عليها في زمن وجيز واضافة مزيد من المعلومات المؤكدة لذلك ولا مانع من أن تقم بتشتيت الانتباه عن أوجه قصورك الشخصية وذلك بالقاء اللوم على الموردين والادارت الاخرى وتعطى صورة بانهم جميعا مخطئون الا انت ولا تنس بعد هذا ان تعبر عن ثقتك العميقة في الحكم الذي توصل اليه صانع القرار ويمكنك في مثل هذه المواقف استخدام جمل مثل : " اعرف انك لا تتخذ القرار الخاطىء ابدا " و " نحن نعتمد على سعادتكم لنتخلص من هذا الموقف " . وما عليك الا ان تكرر هذه الجمل ومثيلاتها مرارا . وفي هذه الاثناء ابعد عنك مسئولية اتخاذ القرار ان حدث وكنت انت المسئول . وأكد دوما على هذه المسئولية ان كانت للاخرين . ولنجاح هذه الاساليب يفضل تطبيقها على مراحل تبدأ بتنفيذها شفاهة وتنتهي بها كتابة . فعلى سبيل المثال يمكن لشخص يحمي نفسه من أحد المواقف أن يكتب : -

" حاولت ان أراك اليوم ولكنك كنت مشغولا في الاجتماعات وسوف أسافر خارج المدينة طوال هذا الاسبوع وكنت أفكر في نهاية الاسبوع المنصرم في قراركم بشأن .... وأتساءل اذا ما ...... " فعندما يكون اللقاء الشخصي غير ممكن تصبح الفرصة سانحة للهروب والاعتذار كتابة . فطبيعة هذا الاسلوب الاتصالي المذكور وشكله العادي تبعد الشكوك تماما عن أي شيء ، بينما تعمل الاشارة الى "نهاية الاسبوع " فى الخطاب على تأكيد صورة المرؤس

المخلص المهتم بالامر . ومن الكلمات الاساسية في هذه الرسالة الموجزة كلمة (قراركم) فهي تحدد المسئولية من ناحية أخرى تعمل على تعزيز وهم السيطرة على الامور لدى المسئول . وأخيرا تعكس كلمة " وأتسائل اذا ما " انطباعا مناسبا ولكن مغاير للانطباع العام وهو غير مهم حقيقة ولكنه يبرز جدية الكاتب وسبب كتابته لهذه الرسالة القصيرة.

التحيز في الحكم

من أهم الأسباب فى صعوبة تقليل الخسائر لدى صانعي القرار هو ان استجابتنا تجاه الاقدام على المخاطرة غالبا ما تكون متحيزة حيث تميل الى : -

- النفور من المشاكل ذات الاطار التام.
- والانجذاب الى المشاكل ذات الاطار الناقص .

وفيما يلي مثال ذلك : -

تصور انك اقرضت صديقا لك مبلغ ١٠٠٠٠ ريال مثلا لكي يبدأ احد مشروعاته، وبعد فترة تراكمت الصعوبات واصبح عليك الاختيار بين خسارة المال او استثمار مبلغ آخر بنفس القيمة مع فرصة لاستعادة الخسارة السابقة نسبتها ٥٠ ٥٠ في أغلب الاحوال يميل الاشخاص الذين يواجهون مثل هالثاني أي استثمار مبلغ آخر والسبب هو أن الخسارة المؤكدة تعتبر افتراضا تام الاطار بينما تعتبر المراهنة على استثمار آخر افتراضا نفاقص الاطار .

وبكلمة أخرى يفضل أكثر الناس فرصة قدرها ٥٠٪ لخسارة مبلغ ٢٠٠٠٠ ريال عن خسارة مؤكدة

لـ ١٠٠٠٠ ريال أي ان أية فرصة بسيطة لاستعادة الخسائر السابقة أفضل من تأكد خسارة المبلغ بصوره نهائيه .

دع الامور تمضي

فى المعتاد ما يستحوذ التفكير في الموارد التي استثمرت بالفعل على صانعى القرار بدلا من النظر في المشكلة في شكلها الحالي . ففي المثال السابق مثلا اذا نسي الشخص المبلغ الاول تصبح قضيته منحصرة في : -

- الانسحاب من الاستثمار بلا ربح ولا خسارة.
- او يقبل فرصة نسبتها ٥٠٪ لربح ١٠٠٠٠ ريال أو خسارتها.

و في مثل هذا الاطار يقدم عدد قليل من الناس على المجازفة ولذلك تبقى أفضل طريقة لصانعي القرار في مثل هذه الاحوال هي أن يقوموا بتقييم اختياراتهم بصورتها القائمة حاليا ولا يشتتون تفكيرهم او يجعلون من أنفسهم ضحايا للتركيز الدائم على الخسارة حيث يجب ان يكون الهدف هو اختيار البديل الامثل الذي يهيىء افضل الفرص للعائد الاستثماري.

ولكن مع هذا قد يكون الامر سهلا عند الحديث عنه وهو ليس كذلك عند التنفيذ

خاصة اذا كانت هناك عوامل تنظيمية أخرى يجب أخذها في الاعتبار .

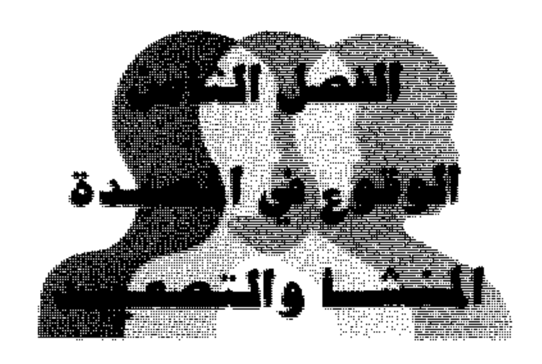
ويتناول الباب التالي كيفية حدوث التصعيد داخل المنظمات والشركات .

الملخص

- يمكن للعوامل النفسية أن تؤدي الى الاصرار اللا عقلاني .
- العوامل النفسية الاربعة التي تؤثر طرديا في التصعيد هي: -
- الادارة الانطباعية.
- المنافسة
- التحيز الادراكي
- التحيز في الحكم
- يتعين على القياديين اظهار الحزم والثبات أحيانا على الرغم من أن مثل هذه الصفات والتصرفات قد يكون لها نتيجة معاكسة في صنع القرار.
- يؤكد التصعيد على الحكم القائم ويثبته ولذلك يحجب الفشل.
- تزيد المنافسة من مستويات التصعيد .
- يقع صانعو القرار في مصيدة المواقف التنافسية بسبب حاجتهم لحفظ ماء الوجه.
- يرى صانعو القرار في المعلومات المؤيدة لارائهم مصداقية أكثر من المعلومات المنافية لها .
- قد يتعمد صانعو القرار السعي وراء المعلومات المؤيدة أو تهيئتها .
- يتيح التحيز المعلوماتي لصانعي القرار تعزيز الاعتقاد بأن : -
- الانتكاسة القائمة مؤقتة.
- العوامل الخارجية هي السبب .
- الهدف على وشك التحقيق .
- انهم معصومون من الخطأ .
- يميل الناس الى : -
- النفور من المشكلات ذات الاطار التام .
- الانجذاب الى المشكلات ذات الاطار الناقص .

وتسمى هذه الظاهرة التحيز في الحكم.

- يفسر لنا التحيز في الحكم استحواذ هاجس التكاليف المستهلكة على صانعي القرار.


الوقوع في



مقدمـــــة

يتزايد التصعيد في المسار الاجرائي الخاطئ ببطء ولقد رأينا في البابين السابقين كيف أن أسباب الوقوع في المصيدة تكمن في طبيعة المشروع وفي الدوافع النفسية للاصرار والمثابرة. ويشرح هذا الباب كيف تسهم المنشأة نفسها في رعاية التصعيد وتوسعة دائرته ، حيث يبقى التصعيد نشطا بسبب ما يسمى " ثقل مراكز المؤسسات " وبعبارة أخرى عندما يبدأ مشروع ما في الانطلاق يكتسب تدريجيا قوته الدافعة التي تجعل من الصعب ايقافه حتى وان كان غياب مبرر الاستمرار واضحا والعوامل الثلاثة المصاحبة للتصعيد التنظيمي هي : -

- المعوقات الاداريه .
- السياسة.
- فخر المنشأة بنفسها.

وعلينا الآن ان نناقش كل منها على حده .

المعوقـــات الاداريـــه

تتوافر في المعتاد فرص عديدة لتدخل المديرين فى أى مشكلة قائمة ذلك لأن التصعيد كما ذكرنا يتزايد ببطء ولكن غالبا ما يكون نصيب هذه الفرص الأهمال من خلال المعوقات الاداريه . وقد خلص الكثير من الابحاث الى ان هناك عوامل عديدة تجعل من المعوقات الاداريه أمرا محققا فى المنشأه . ومن هذه العوامل جميع لوائح واجراءات وقوانين المنشأة اضافة الى الصعوبات الجمة التي يواجهها لمديرون فى العمل وتدفعهم للتخلي عن رعاية الانشطة اليومية للمنشأة مسببين بذلك تخبطا شديدا في تسيير الاعمال.

فمثلا قد يؤدي الغاء أي نشاط تجاري من أنشطة مؤسسة ما الى تغيير سياسات ادارة شئون العاملين وقد يؤدي نقل بعض الموظفين الى المشروعات الاخرى الى حدوث تجاوزات في حقوق الأقدمية واجراءات التوظيف وبعبارة أخرى يكون ترك الامور على خرابها أحيانا أسهل وأفضل كثيرا من اصلاحها.

ومن الناحية الاخرى اذا طبقت سياسة عدم التدخل الاداري يصبح الانسحاب من المشروع أكثر صعوبة كلما زادت الامور سوءا. ففي المراحل المبدئية لأي مشروع يضم العمل عددا محدودا من الاشخاص والادارات وبالتالي ميزانيات محدودة ولذلك يسهل ترك العمل او المشروع فى أي وقت . ولكن يختلف الامر بمرور الوقت الى درجة يصبح معها العلاج أسوأ من المشكلة فسها.

ويميل المستثمرون الى الانسحاب من المشروعات اذا حدث شيء يجبرهم على الوقوف ضد اختياراتهم مثل تخصيص مزيد من المال للمشروع أو التوسع في قاعدة التوظيف مع بقاء حجم العمل كما هو. ولكن في المعتاد وبمجرد التزام المنشأة بأي قرار يحدث تعويض الموارد

بصورة تلقائية ، ونتيجة لذلك لا يجد أي شخص دافعا للتدخل على الرغم من وضوح فشل المشروع واستمرار ضخ الاموال اليه.

تقليد الاخرين

في جميع الاحوال قد ينقلب التدخل الاداري الى تصرف أخرق غير حكيم فى ضوء ولع المؤسسات بالتصعيد فهي تميل بصورة عامة الى مكافأة السلوك التصعيدي وهذا بالطبع يؤدى الى زيادة تعقيد المشكلة حيث تشجع على محاكاة الاخرين . ففي الحرب العالمية الاولى مثلا كان الجنرالات الذين ينتهجون فلسفة الهجوم الامامي يحصلون على اوسمة الشرف والترقيات بينما وقع الضباط المستجدون فريسة للغمز واللمز لانهم رفضوا التضحية بقواتهم في موجات هجومية لا هدف لها.

السياســـــة

هناك قرارات كثيرة تحتاج الى استثمارات خارجية فمثلا في حفلات الزفاف قد يتولى المدعوون شراء الملابس والهدايا للعروسين وقد يسفر قرار تنظيم حدث رياضي كبير في المدينة عن وضع برنامج خاص لتجديد أحد الفنادق وغيرها من الاستثمارات في وسائل اللهو والدعاية وما الى ذلك ، ولكن في الواقع يكمن قدر كبير من التصعيد في اشراك المصالح الخارجية لاسباب هي :

- هناك التزام واضح ومحسوس للوفاء بالتعهدات المقطوعة.
- قد تمارس القوى الخارجية ضغوطا لاكمال المشروع .

فربما يقبل شخص ما عملا لا يحبه ولا يريده لانه يشعر بانه من غير اللائق أن ينسحب من الموضوع بعد كل هذه المقابلات المكثفة وغيرها من الاجراءات الخاصة التي سبقت طلب العمل من قبل الطرف الاخر . كما وأنه في غالب الامر يعمد المقاولون الخارجيون والشركات التجارية الخارجية الى الضغط على مستشاريهم للاستمرار في مشروع تجاري خاسر بهدف الحفاظ على استثماراتهم فقط لاغير.

القوة الكامنة في خطر المنشاة بنفسها

أحيانا ترتبط بعض المشروعات بشركة ما ارتباطا شديدا يستحيل الفكاك منه ومثال ذلك : تكبدت شركة لوكهيد الاميركية لصناعة الطائرات خسائر ضخمة بسبب اصرارها على تنفيذ برناج صناعة طائرات ال - ١٠١١ ترايستار وكان السبب في هذا هو ان ذلك المشروع كان بمثابة المدخل الاوحد الى سوق الطيران التجاري - أي ان الانسحاب منه عندئذ معناه الخروج من السوق .

وبالمثل قيل ان الخوف من الارتباك وتعقيد الامور كان هو السبب الذي منع شرطة

مدينة غرب يوركشاير من الاعتراف بان الرسائل والتسجيل الصوتي المنسوبة الى القاتل الشهير بسفاح يوركشاير كانت كلها مزيفة . فبعد تكريس حملة اعلامية كبيرة عن هذه الرسائل والشريط أصبح من المستحيل على الشرطة ان تصرح بانها كانت مخطئة على الرغم من تعدد الحقائق المؤيدة لزيف الادلة التي بحوزتهم. ولذلك سارت التحقيقات على الاساس الرسمي بان الادلة حقيقية مما ساعد القاتل على الافلات من هذه التحقيقات عدة مرات حتى وقع في نهاية الامر .

الحد من التصعيد التنظيمي داخل المنشاة

يحتاج الحد من التصعيد داخل الشركات والهيئات الى الرقابة والسيطرة على الاداره بصورة دائمة ومراعاة مايلي :

- الاعتراف والتصريح العلني بوجود مخاطر
- تحديد الاختيارات البديلة.
- معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها.
- نقل المسئولين والموظفين .
- الفصل بين مرحلتي صنع القرار وتنفيذه.
- التصرف السريع.

التصريح العلني بوجود مخاطر

في بعض الاحيان يتسبب صانعو القرار في ايجاد مشاكل جمة لأنفسهم وذلك بوضعهم افتراضات غير واقعية عن النجاح . فكل الاستثمارات تتضمن نوعا او آخر من المخاطر ومن العقلانية التامة أن يصرح بها علنا كل المسئولين عن القرار فالاساس المنطقي هو ان الالتزام الشخصي العلني بنجاح المشروع هو الذي يؤدي الى التصعيد . ومن هنا يعمل التصريح العلني بوجود مخاطر على الحد من الخوف من الفشل ومن الحاجة الى حفظ ماء الوجه والافضل من هذا كله هو أن التصريح بأن المشروع تجريبي يقلل كثيرا من التوقعات المتفائلة ومن العوامل النفسية المحيطة .

تحديد الاختيارات البديلة

أحيانا تأتي المثابرة نتيجة للخسارة أي عندما يرى الجميع ان استثمارا ما يمضي في طريق خاسرة ولا يبدو هناك هدف واضح من وراء ترك المشروع لان ليس هناك بديل أفضل . فوجود البدائل العديدة يهيىء للمشروع أرضية صلبة لحمايته من القرارات السيئة وعلى سبيل المثال يسهل جدا التخلي عن فكرة شراء بيت معين اذا كانت هناك ملكية أخرى مناسبة مطروحة للبيع في السوق . ولذلك يجب على صانعي القرار وضع خطط طارئة وبديلة في

مشروعاتهم مع الابقاء على العقلية المفتوحة .

معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها

يعتبر الاعتقاد الراسخ بقرب تحقيق الهدف من أهم عوامل التصعيد لانه يشجع صانعي القرار على القيام بمحاولة اخيرة للنجاح ثم تتبعها أخرى وأخرى وهكذا . والطريقة التي يمكن بها مواجهة هذا الاتجاه هو معرفة مراحل التوقف او التخلي مقدما والتمسك بها وهذا يحتاج الى نظام اشرافي سليم ورقابة فعلية على المشروع فى واقع الأمر

نقل المسئولين والموظفين

يمكن استغلال تنقلات الموظفين لتسهيل الانسحاب من المشروعات المتميزة . وعادة ما تضم فهذه المشروعات تضم فى المعتاد أفضل المواهب الادارية - فنقلها الى مكان آخر يعطي اشارة فورية بان المشروع قد فقد درجة من أهميته وبالتالي ينخفض مستوى التوتر والاهتمام المحيطين به.

الفصل بين مرحلتي صنع القرار وتنفيذه

ويعني هذا الفصل بين صانعي القرار والمسئولين عن تنفيذه ومنطق هذه الفكرة هو ان التخلص من مشاعر المسئولية يخفض الميل الى التصعيد . وهذا الاجراء ليس سهلا، فبالاضافة الى المصاعب التنظيمية المعتادة يؤدى هذا الفصل الى ايجاد بعض بعض القوى المعارضة . حيث يشعر المدير المسئول عن بدء المشروع ان افكاره سيكون مآلها الى الفشل اذا عهد بها الى الاخرين وانه يحرم هكذا من جني ثمار جهوده وجهود موظفيه ومن الاعتراف بما قدموه جميعا - بينما يشعر الذين ورثوا المسئولية بالخوف من اضطرارهم الى ادارة مشروعات لم يكن لهم رأي في تصميماتها ولا في امورها الاولية .

التصرف السريع

اذا أصبح التخلي عن المشروع ضرورة قائمة فيجب القيام بذلك بسرعة وحزم وعلى الرغم من ان مثل هذا التصرف قد يثير اعتراضات كثيرة يميل أغلب الناس الى قبول الامر الواقع بعد زوال تأثيرات الصدمة . فالتأخير من جهة أخرى لا يؤدى الا الى : -

- مزيد من الخسائر .
- تعبئة المعارضين وتحركهم .

ومن الواضح ضرورة عدم احداث اية تكاليف أخرى فور صدور قرار التخلي عن المشروع . وبمجرد انهائه يصبح من غير الممكن على الاطلاق ان ينجح المعارضون في قلب مسار الاحداث.

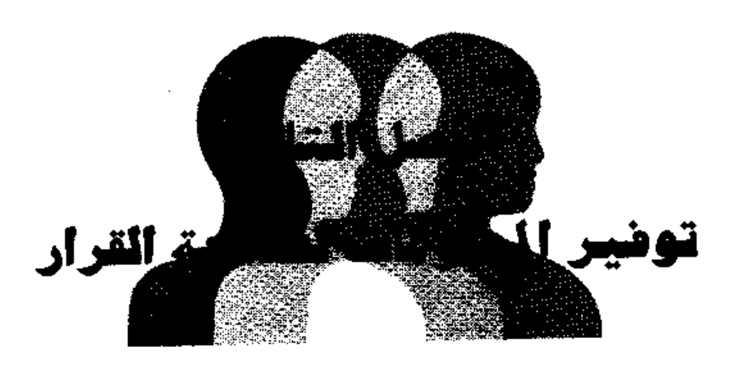
الاحتفاظ باستقلالية الراي

وأخيرا كما ذكرنا سابقا انه ليس أمام الموظفين الكثير ليكسبونه من وراء صراحتهم في تقييمهم للمشروع ومن هنا يصبح من الضرورة القصوى ان يكون للمدير رأيه الخاص وان ينظر الى أراء مرؤسيه التأكيدية ببعض الحرص والاحتراس .

الملخــــــــص

تتضمن القوى الادارية والتنظيمية المغذية للتصعيد فى المنـشأه ما يلي : -

- المعوقات الاداريه .
- السياســــــة .
- فخر المؤسسة بنفسها.
- مما تؤدي عدم الرغبة فى التخلي عن المشروع والتمويل التلقائي الى مضى انجراف المشروعات في طريقها بصورة تدريجيه .
- تتضمن المشروعات استشارات من أطراف أخرى من خارج المؤسسة . ويمنع انسحابها من المشروعات الضغوط ومشاعر الالتزام المعنوي .
- يمكن للخوف من الظهور بمظهر الاغبياء ان يمنع الشركات من التخلي عن مشروع ما.
- من بين الاقتراحات المعاونة في الحد من التصعيد ما يلي : -
- التصريح علانية بوجود مخاطر .
- تحديد الاختيارات البديلة .
- معرفة المراحل التي يجب التوقف عندها.
- نقل المسئولين والموظفين .
- الفصل بين مرحلتي صنع القرار وتنفيذه .
- التصرف السريع .
- الاحتفاظ باستقلالية الرأي .


توفير
القرار



مقدمـــــــة

تحتاج صناعة القرار بفعالية الى توفر معلومات جيدة ، ومن أكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار هي الحصول على معلومات : -

- يعتمد عليها.
- ذات علاقة بالموضوع المعنى .
- حديثة .

والحقيقة ان التقنية المعقدة التي تتطور يوما بعد يوم في مجال المعلومات تجعل من السهل للغايه اخراج كميات هائلة من المعلومات في وقت قصير فالاحصاءات التي كان يستوجب اعدادها تخصيص عدد كبير من الكتبة لعدة اشهر يمكن اخراجها اليوم في بضع دقائق ونتيجة لهذا التقدم اتسعت مساحات المكاتب وأصبحت مزودة فقط بخزانات لحفظ الاوراق التي يطبعها الحاسب الآلي ولكن ويا للسخرية .. فاغلب هذه الاوراق لا جدوى لها فلا أحد لديه الوقت لتحليل المعلومات المسجلة بها - حتى وان تم تحليلها هناك احتمالات كثيرة بشأن عدم علاقتها بالمطلوب على اية حال ويصاب المديرون بالاحباط - وهم معذورون في ذلك - لان الحل المفيد لمشكلة مسجلة على ورقة امامهم هو آخر ما يمكن ان تحققه برامج الحاسب الآلي غالية الثمن .

والحقيقة ان مثل هذه الصعوبة ذاتية الحدوث الى حد كبير، فبمجرد بروز مشكلة يعمد صانع القرار الى طلب معلومات فورية . وبدلا من التفكير في ما هو المطلوب على وجه التحديد ينحصر الاهتمام فى الأفتراض بانه اذا توفرت معلومات كافية فسيكون لبعضها معنى وأهمية . ولكن أكثر الترجيهات تتميز بسطحية المعنى مثل" احضر لي تقريرا عن كذا " او " احضر لي احصاءات عن كذا " او " كيف تسير أمورنا مع كذا " وهي حتما ستؤدي الى اجابات سطحية ايضا.

فالمعلومات الهزيلة تشوه عملية صنع القرار لانها تتسبب فى : -

- اعاقة صانع القرار .
- تشتيت الانتباه عن المشكلة الحقيقية.
- احداث اخطاء وتحريفات .
- وضع الثقة في غير محلها.

والواقع ان هذه المشاكل شائعة حتى اننا لا نبالغ اذا قلنا بان ٨٠٪ أو أكثر من المعلومات المستخدمة في صناعة القرار تجلب اضرارا اكثر من جلبها للنفع وفيما يلي سنبحث في أسباب هذه الظاهرة ونرى كيف ان معالجة المعلومات بطريقة جيدة يمكن أن تحد كثيرا من هذه المشكلات .

النوعية لا الكميـة

تستنفذ المعلومات اللامتعلقة قدرا كبيرا من الجهد والوقت أثناء محاولات صانعي القرار تلخيص وتنقيح اكوام الاوراق التي يخرجها الحاسب الآلي والتقارير وغيرها. ويتصاعد التوتر مع رؤية صانعي القرار انفسهم عاجزين ذهنيا عن الاستيعاب ، مع انه في حقيقة الامر تكون المعلومات المقدمة مبهمة أصلا ويستحيل صوغها في شكل مفهوم وفي هذه الاثناء تهمل قضية القرار ذاتها.

الحل اصبح مشكلة

تعج المنشآت والمؤسسات "بحلول" ، تبحث عن " مشكلات " وصانعو القرار - كما رأينا في الباب الثاني يميلون وينجذبون الى المشكلات التي يستطيعون حلها بالفعل بغض النظر عن أهميتها . ومن المضار التي تسببها المعلومات اللامتعلقة هو انها تشتت الانظار عن المشكلة الاساسية.

فعلى سبيل المثال يعاني أحد المديرين من مشكلة غياب التوازن بين أعباء العمل في ادارته . والمصدر المعلوماتي الوحيد لديه هو خارطة الهيكل التنظيمي للمكاتب وبعض المعلومات عن سرعة الحاسب الآلي وآلات التصوير . وبعد دراسة الموقف خلص الى تحديد أهم مصادر القصور الاداري وتحول اهتمامه طبقا لما توصل اليه . وفي نهاية المطاف أصبح اسلوب تسيير العمل أفضل حالا ولكن بقت مشكلة الفوارق في توزيع أعباء العمل كما هي .

مشكلة الاستبدال

يمكن للمعلومات غير الموضوعية ان تؤدي الى اساءة الحكم في صنع القرار حيث تستخدم المعلومات المرتبطة بأمر محدد في الاستدلال على أمر آخر. فمثلا طلب مستشارو منشأة ما معلومات حول حركة تداول الكتب في المكتبة للاسترشاد بها في تحديد سياسة المشتروات وتلقوا تقريرا يعتمد على أختام تواريخ الاستعارات على أساس أنها تمثل المدخل المعلوماتي الوحيد المتاح في هذا الاتجاه . وطبعا قد يتنافى هذا الاسلوب مع الدقة حيث لم يبين حركة الكتب والمراجع التي يتم قراءتها داخل المكتبة او الكتب التي تم وضع بطاقة جديدة لها مؤخرا.

وقد يكون هذا الاسلوب المختصر هو أفضل ما يمكن عمله في اطار الزمن أو الميزانية المحددة وهو ليس ضار في حد ذاته بشرط ان تكون المعلومات واضحة المعالم والحدود لمن يعتمد عليها في العمل . ولكن المشكلة الدائمة تكمن في ان مستخدمي المعلومات يميلون للافتراض بان التقرير يعني ما فيه ولا يسألون عن كيفية " تجميع المعلومات الواردة فيه " وتتفاقم المشكلة اذا كانت هناك عدة مصادر لهذه المعلومات التي تقوم بتنقيحها ومراجعتها

المنشاة - ذلك لان التنقيح غالبا ما يؤدي الى تغيير رؤوس الموضوعات وعناوينها لصالح السياق العام للموضوع وكذلك الى حذف الكثير من الملاحظات الايضاحية اختصارا للكم وهكذا.

الخطر في زيادة المعلومات

يميل مسئولو ادارات معاجة المعلومات الى الاعتقاد بان ما يحتاجه صانعو القرار هو أكبر كم ممكن من المعلومات وبالاضافة الى هذا يعمد صانعو القرار الى طلب المزيد من المعلومات بمجرد اعلان ان مجموعة المعلومات الاولية غير كافية . وفي المعتاد تأتي المجموعة الثانية غير واضحة مثل الاولى تماما وأحيانا تفوقها في الغموض ليجد صانع القرار نفسه في دائرة مفرغة من المعلومات المبهمة . وتتزايد مخاطر التضليل المعلوماتي بسبب عامل نفساني اساسي وهو انه كلما زادت كمية المعلومات زادت ثقة صانع القرار فيها. ومن هذا الكم الهائل من المعلومات ينتقي صانعو القرار البيانات التي تؤيد آراءهم المحددة من قبل وتضفي عليها المصداقية المطلوبة . وخلاصة القول ان الاستفاضة في كمية المعلومات تؤثر سلبا في صنع القرار حيث تؤدي الى الميل الشديد للاتجاه للمغامرة مع ابهام وعدم وضوح الحكم.

توجيه المعلومـــــات

تعتبر الدقة حجر الاساس عند الحصول على المعلومات المطلوبة لصنع القرار لذلك يجب على صانعي القرار أن : -

- يعرفوا ما يريدونه من معلومات .
- يعرفوا الاطار المطلوب للشكل الذي تقدم به المعلومات .
- يكونوا قادرين على ابلاغ ألاخرين بطلباتهم بصورة واضحة.

وسنتحدث فيما يلي عن بعض الاساليب الفنية المستخدمة في توجيه المعلومات وادارتها.

بعـد النظـر

من اكثر المشكلات شيوعا عند الحصول على المعلومات هو ان النظم الادارية للمنشأة لم يراع في تخطيطها أصلا انها ستعمل على تأمين المعلومات مستقبلا وهذا يعني ان أفضل وقت للتفكير في موضوع المعلومات هو قبل الاحتياج اليها بوقت طويل . أي انه عند مراجعة الهيكل الاداري او رسم سياساته من الاجدر ان يدرس امسئولون ما هي المعلومات التي قد يحتاجون اليها في جميع المراحل المستقبلية وان ينتهزوا فرصة البداية لوضع الضمانات الكفيلة بتوفيرها عند الاحتياج لها وفي الشكل المطلوب .

الدقــــــــة

"حصل صالح على ما يريده . ولكنه يقول ليس ذلك ما يريده . ولا اعتقد انه يعرف ما يريد فهلا عاونتموني في معرفة ما يريده بالضبط " .

تمثل هذه الكلمات الشائعة مشكلة حقيقية فقد يستحيل على صانعي القرار معرفة المعلومات المطلوبة على وجه الدقة في ظل غموض الموقف وتطوراته الدائمة.

والى جانب هذا غالبا ما يشوش ضغط العمل وقلة المعرفة العملية على التفكير الواضح . وهنا عند هذه النقطة ينطلق سيل الطلبات على أمل اذا توفرت جميع المعلومات قد يصل صانع القرار الى شيء بطريقة ما.

ولكن هناك طريقة أكثر فعالية من هذا كله وهي ان يتم معالجة الاحتياج الى معلومات ايضاحية كجزء اساسي وضروري في عملية صنع القرار. وأول خطوة في هذا الاتجاه هي التحدث الى أكبر عدد ممكن من الناس في القضيه المعنية حتى يتم ايضاح المشكلة وتحديد الاشخاص الذين يستطيعون المعاونة بشكل فعال - ومن الطبيعي ان تكون المعرفة العملية للاداريين صغار السن ذات قيمة لا يمكن الاستغناء عنها في مثل هذه المواقف حيث يعرفون - أكثر من سواهم - المعلومات العملية والمعلومات العقيمة . وبالاضافة الى هذا يميل صغار الاداريين الى الاحتفاظ بسجلات لمبادراتهم الشخصية وقد تتوفر لديهم المعلومات التي يقول الاخرون انها غير متوفرة على الاطلاق.

وأثناء تحديد الاحتياجات المعلوماتية لا مفر من اجراء بعض التجارب وحدوث بعض الاخطاء ، ومن البدهي ان تقل هذه التجارب والاخطاء مع تطور الموقف ومراجعة مراحله من حين لآخر وينبغي دائما عدم تنفيذ أية طلبات للمعلومات الزائدة عن الحد فهي مضيعة للوقت ومنافية للمنطق . واضاعة الوقت ليس عيبها الوحيد فليس هناك شيء يحبط مشاعر الموظف مثل رؤية جهوده تذهب هباء عن عمد.

هــدف المعلومات

بعد تجميع المعرفة المناسبة وتحديد المشكلة بصورة أولية يبدأ صانع القرار في تحديد المتطلبات المعلوماتية الدقيقة . وهذا التحديد يحتاج الى عملية منظمة وفعالة . فمعرفة ماهية المعلومات التي تحتاج اليها تبقى سهلة دائما طالما عرفت سبب الاحتياج اليها. وهناك أربع وظائف رئيسية للمعلومات هي : -

- الفهم.
- التأكيد.
- التشخيص.
- التنبؤ.

تتعلق طلبات المعلومات المبدئية في المعتاد بعملية الفهم حيث يحتاج صانع القرار الى فهم

مجريات الموضوع ودلالته. وتسهل عملية الفهم كثيرا باستخدام الملخصات الموجزة مثل بيان تسلسل الاحداث أو خريطة تطور الامور أو موجز بأهم النقاط . ولا تعاون هذا الاساليب صانع القرار فهم ما حدث وحسب بل انها قد تساعده في تحديد مكامن الخطأ والجوانب الحرجة للموضوع ومواضع اعاقة الاتصالات وغيرها.

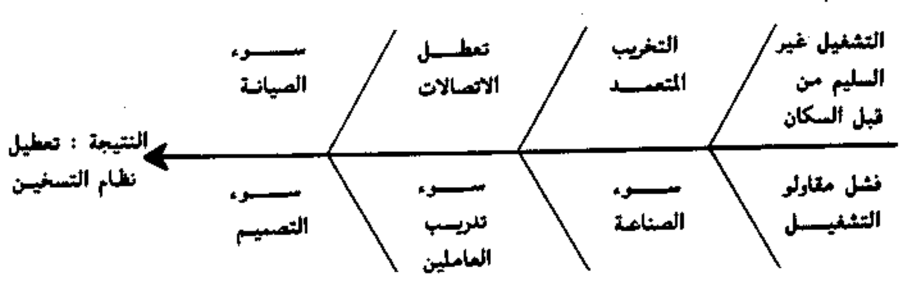
وبعد تحديد الصورة العامة للموقف تأتي الخطوة التالية وهي تأكيد بعض المسائل المحددة - التي يتعين أن تكون محددة بالفعل والا سيعمد الاخرون - عند سؤالهم - الى اعطاء اجابات مهذبة ومريحة. وهناك نماذج عديدة للاسئلة غير الفعالة وتتميز جميعها بأنها : -

- مفتوحة للتأويلات والتفسيرات.
- تعطي الايحاء بالرد المطلوب.
- تسمح بالاجابة بنعم أو لا .

ومن المنطقي أن تكون كل الاسئلة تقريبا مفتوحة للتأويلات بدرجة أو بأخرى ولكن المقصود منها هنا هي الاسئلة المفتوحة الى درجة كبيرة وواضحة فسؤال مثل " كيف تسير أمورنا في الانتاجية " يستدعي ردا مبهما ومواتيا في نفس الوقت لانه ليس من الواضح ماذا تعني كلمة "انتاجية" وأي فترة زمنية معنية بها. وكذلك قد تعني جملة مثل "كيف تسير أمورنا" أي شيء مثل هل سجلاتنا سليمة ... هل يعمل كل فرد بجد ... وهكذا ..

وبالمثل تستدعي جملة مثل " اثق ان الانتاجية الان تسير على ما يرام" ردا تأكيديا بنعم. وسؤال " هل انتاجيتنا على ما يرام" يثير ردا بتأكيد مبهم مثل " كله تمام " أو " بكل تأكيد " أ و " لا تقلق على شيء ". وبدلا من هذا كله يمكن صياغة السؤال في شكل أكثر تحديدا مثل : - " من فضلك حدد لنا القطاعات التي لم تستطع تحقيق مستوى الانتاج الاضافي المطلوب خلال الاسابيع الاربعة الماضية . فلا اجابات فورية مطلوبة في هذه الحالة.

اما التشخيص فيحتاج الى ربط السبب والنتيجة من خلال تحديد كيفية حدوث أمر ما أو سبب حدوثه وتحتاج عملية التشخيص في المعتاد الى سلسلة من التقصيات . فقبل البحث عن تفسير من الافضل حصر كل الاحتمالات اولا . ومن الاساليب المفيدة في هذا الصدد رسم جدول هيكلي يحدد أهم الاسباب الممكنة والاحتمالات الكامنة في كل فئة ويقدم شكل ٩ نموذجا للاسباب المحتملة لمشكلة سببها عطل في نظام التسخين في أحد المباني السكنية في ذروة موسم الشتاء.



(٩) جدول هيكلي يحلل السبب والنتيجة

حتى في هذا المثال البالغ البساطة تظهر التعقيدات التي تواجه عمليات تحديد علاقة السبب والنتيجة. ذلك لان اغلب المشكلات لها أكثر من سبب واحد ولذلك من الضروري للغاية النظر في جميع الاحتمالات قبل الوصول الى قرار.

وبطبيعة الحال تنعدم الاستفادة من تحليل علاقة السبب والنتيجة اذا كانت المشكلة دائرية - اي تدور اسبابها ونتائجها في دائرة مفرغة.

ومثال ذلك - ليس من المفيد على الاطلاق معرفة من الذي بدأ العراك بين شخصين أو أكثر حيث استفزز كل طرف الآخر.

وتميل المعلومات التاريخية في غالب الامر الى التنبؤ بالمستقبل ولكن ينبغي التأكيد على ان التنبؤ بالمستقبل من دلائل الماضي هو أسلوب خاطئ تماما حتى على اقل مستوى بل وغير ممكن من ناحية المنطق. وفي ضوء هذا الكلام يجب ان تكون المعلومات المستخدمة في التنبؤ جديرة بالثقة وصحيحة (أي انها يجب ان تمثل في الواقع ما يفترض ان تمثله) والا تكون كل التصورات خاطئة من أساسها.

ويجب مراجعة الاحتياجات المعلوماتية من حين لآخر لان المعلومات المعدة لغرض ما قد لا تنفع لآخر.

تحديد النسق او الشكل المعلوماتي

يجب تقديم المعلومات في شكل يسمح بأقصى قدر من سهولة الاستخراج وسهولة التحليل ويمكن توفير الكثير من الجهد والوقت بالتأكد من وضع النسق المناسب قبل الدخول في عمليات موسعة لجمع المعلومات خاصة عند اشتراك عدة اشخاص في مثل هذا العمل.

وكلما أمكن يجب على صانع القرار تحديد النسق المطلوب بالضبط لتقديم المعلومات سواء برسم الجداول أو غيره. ومع ان هذا العمل قد يستغرق وقتا طويلا نوعا لكنه: -

- يؤكد على ان الاشخاص المسئولين عن تجميع المعلومات وتصنيفها يعرفون ما هو المطلوب منهم .
- يؤكد على دقة التنسيق العام عند وجود العديد من الاشخاص العاملين في نفس الموضوع .
- يفتح المجال أمام العديد من الحلول المقترحة من خلال العمل الفعلي.

ومن ناحية اخرى يؤدي اللبس والابهام الى زيادة توتر العاملين وتقليل كفاءاتهم . فالموظفون الذين يطلب اليهم انجاز عمل لايفهمونه ينتهى الى اهدار لطاقاتهم من جراء قلقهم وشعورهم بعدم كفايته بينما هم في واقع الامر قادرون تماما على انجاز هذا العمل اذا عرفوا فقط ما هو المطلوب منهم على وجه الدقة.

واذا لم يسجل كل الاشخاص المعنيين نفس الشيء فالمعلومات المحصلة تكون كلها بلا معنى .



فعلى سبيل المثال تتطلب حسابات تكاليف البضائع المخزونة معرفة كيفية تصنيف مختلف المصروفات مثل المشتروات والنقل والادارة والتأمين والمخازن فان لم تحدد الطريقة الدقيقة لحصر هذه الحسابات يكون الناتج حينئذ هراء محض .

ويعتبر رسم الجداول والبيانات اسلوبا مبتكرا يساعد كثيرا على تحديد مختلف أبعاد المشكلة. كما وان تكرار عملية وضع النسق المطلوب وتعديلاته من أجل تقديم المعلومات في الشكل المناسب يؤدي الى اخراج المزيد من الحلول المقترحة وأساليب معالجة المشكلة.

الفائدة من المعلومات في المراحل المستقبلية

يجب تصميم النسق المعلوماتي بحيث تكون المعلومات واضحة ومرتبة دائما ولسنوات طويلة ويمكن للنقاط التالية - ان توفرت - أن تفيد في تحقيق هذا الهدف: -

١ - اسم مسجل المعلومات.
٢ - مسمى وظيفة المسجل.
٣ - عنوان موجز يحدد طبيعة العمل .
٤ - تاريخ تحصيل المعلومات.
٥ - مصدر جمـع المعلومات.
٦ - فترات الملاحظـــــــه.
٧ - معدل تكرار الملاحظات .
٨ - موجز يشرح خلفية العمل.
٩ - موجز يشرح طريقة التصنيف .
١٠- موجز يشرح طريقة التحليل أى نقاط أخرى هامة.

هنا يبقى الهدف هو ان يكون هذا التقرير البياني متكاملا في حد ذاته لكل من لديه معرفة عادية بالمؤسسة ومن المدهش بعد ذلك ان تصبح المعلومات المصنفة بطريقة عادية غير مفهومة حتى بالنسبة للمسئولين عن تجميعها.

مناقشة النسق المعلوماتي

يجب مناقشة مختلف أنماط النسق مع مجموعة الموظفين المسئولين عن تجميع المعلومات. وهذا النقاش يضمن فهم كل المعنيين لمراحل وجوانب العمل المطلوب منهم ويمكن أن يسهم في ادخال تحسينات . ويجب اجراء دراسة ارشادية ومراجعة النسق من آن آخر ان أمكن.

حجــــم المعلومـــــات

هناك قاعدة ذهبية تقول "ابق على معلوماتك مبسطة " فالبدء بقدر قليل من المعلومات او ببيان بالخطوط العامة ثم توسعة البحث فيما بعد أفضل كثيرا من طلب قدر كبير من المعلومات دفعه واحده تتحول الى مستنقع كمي تعجز عن الاستفادة منه.

تحليل المعلومات وتقديمها

يعتبر تحليل المعلومات حجر الاساس في تحقيق أقصى قدر من الاستفادة منها ولكن التسهيلات التي يهيئها التحليل بالحاسوب لها مزاياها ولها مخاطرها فالعمليات الحسابية التي كانت في الماضي تستغرق عدة أسابيع لانهائها يدويا يمكن انجازها اليوم في ثوان معدودة وهذا بدوره يغري مستخدمي الحاسوب على ملاحقة المعلومات من جميع المحاور باجراء عمليات تحليل فرعية وغيرها من الاستخراجات التي قد لا يحتاجونها وهكذا يغرقون انفسهم بالمداخل الكمية.

وأفضل نصيحة هنا هي المضي في تحصيل المعلومات خطوة بخطوة وابقاؤها مبسطة ومن الطبيعي ان الفضول قد يؤتي ثمارا ولكن من الافضل بدء العملية بتحليل يحقق المطلوب فقط ثم استيعابه بالكامل قبل الدخول في محاولات تجريبية أخرى .

وهناك في واقع الامر تشكيلات هائلة لمختلف الاساليب الاحصائية والتحليلية التي تستخدم في تحديد الانماط والعلاقات ولكنها خارج مجال هذا الكتاب الذي بين أيدينا. ومع ان كثرة التحليلات الاحصائية هو أمر أساسي في المؤسسات والتنظيمات تبقى النصيحة لصانعي القرار بأن يعودوا أنفسهم عى حسن الاطلاع على مدى الاحتمالات المطروحة أمامهم بغية تحقيق أقصى فائدة من الدراسة والتقصي وبطبيعة الحال قد يستفيدون من مقدراتهم الحسابية الا انها غير ضرورية على الاطلاق حيث تقوم برامج الحاسوب باجراء جميع الحسابات والتحليلات.

وبنفس القدر تنطبق المقترحات السابقة بخصوص تسجيل المعلومات على اساليب تقديم التقارير والاحصاءات - وغالبا ما يحتاج صانعوا القرار الى استخدامها في اقناع الاخرين ولذلك ننصحهم بان تتميز اساليب تقديمهم للمعلومات بـ : -

- البساطة.
- الجاذبية.
- ذاتية الشرح.

فالتحليل الجيد هو التحليل الذي يقدم الضروريات في شكل مبسط على ألا يكون بسيطا. وبصفة عامة يعتبر تقديم شرح لموضوع ما به ثلاث أو أربع متغيرات تعكس مدى تعقيد الموقف أفضل بكثير من تقديم بيان أو تقرير يعتمد أساسا على محاولة ايضاح العلاقة بين تسعة أو عشرة عوامل مختلفة لان في هذه الحالة يصبح هذا البيان او التقرير بالغ التعقيد لدرجة انتفاء الهدف منه.

ويصبح التقرير الجذاب مهما اذا كان الهدف منه شغل انتباه القارئ، وعليك التأكد من

ان مثل هذا التقرير يتميز بسهولة القراءة والمراجعه اليه باستخدام التنسيق الطباعي والعناوين ذات المعاني والملخصات وغيرها من الاساليب المعروفة في هذا الصدد . ويفهم كثير من برامج الحاسوب رسوما بيانية وجداول ايضاحية مما يحقق مستو عال من أشكال التقديم وتستحق عناء استخدامها.

أما المواد الاحصائية فيجب ان تصحبها شروحات كتابية فليس من المتوقع أن تقوم الجداول والاشكال البيانية بشرح نفسها بنفسها في جميع الاحوال . ومن الاساليب الجيدة لشرح جدول أو شكل بياني تضمينه النقاط الاساسية بالترتيب بدءا من العنوان على ان يتضمن : -

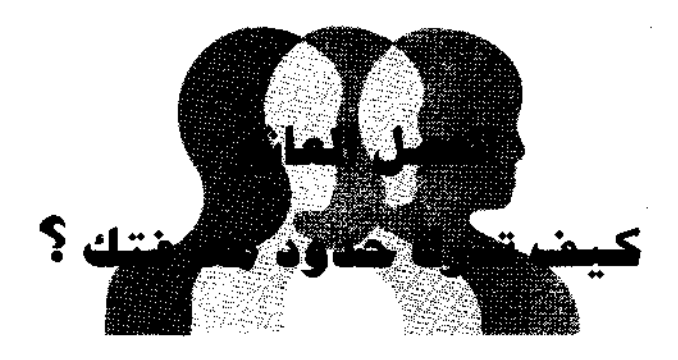
١ - وصف المطلوب - كأن تكتب " يوضح الجدول الاول ... "
٢ - موجزا للنتائج مثل " تشير الارقام الى موقف سليم وشامل ..."
٣ - شرحا تفصيليا للبنود الرئيسية للمعلومات الواردة مثل " تبرز ارقام المبيعات المذكورة في الخانة الثانية للجدول وجود فروقات طفيفة بين مختلف المؤسسات".
٤ - تعليقا عن النتائج - ان أمكن - مثل "ومن المفيد ألا نخوض في الارقام الخاصة بكذا ... " او " الارقام المذكورة في تكاليف الاجور تعطي انطباعا خاطئا عن ... "
٥ - خلاصة الموضوع وهي التي توضح أهمية البحث المطروح ومن الافضل ذكر الخلاصة اولا ثم سرد مسبباتها . وان كانت هناك عدة خلاصات في تقرير واحد فابدأ بالتقييم الشامل ثم الخلاصات الواحدة تلو الاخرى في ترتيب منطقي واحرص على تسهيل المهمة للقارىء بتقديم كل ما يريده ولا يحول هذا التقديم دون قيامه باستنتاجاته الخاصة.

توضيح هام

مع ان الادارة الجيدة يمكن أن تحقق الكثير ينبغي التاكيد على عدم وجود معلومات صحيحة مئة بالمائة وبصورة مسلم بها ومهما كانت دقة عملية جمع المعلومات قد تحمل في طياتها خطر التضليل. وسوف يناقش الباب القادم كيف يحدث هذا.

الملخص

- تعتبر المعلومات عنصرا حيويا من عناصر صنع القرار حيث تعمل على قليل اللبس والشكوك.
- تكون المعلومات الادارية غالبا غير متعلقة بالامر بسبب عدم وضوح الرؤية امام صانعي القرار في ماهية المعلومات التي يطلبونها.
- في كثير من الاحوال تصبح "الكمية" المعلوماتية بديلا عن "النوعية".
- يكمن في ثنايا الكميات المتراكمة من المعلومات الغير موضوعية الكثير من الاضرار لانها - اي هذه الكميات - تسبب : -
  - التعطيل.
  - التشتيت.
  - التشويه.
  - وضع الثقة في غير محلها.
- من المفيد أن نفكر في احتياجاتنا المحتملة من المعلومات قبل ان يأتي وقتهابمرحلة كافيه .
- تعتبر الدقة مفتاحا لتأمين المعلومات باسلوب فعال.
- يجب ان يكون ايضاح المتطلبات المعلوماتية جزءا من عملية صنع القرار.
- معرفة ما تريده تعني ايضا معرفة لماذا تريده.
- أهداف المعلومات : -
  - تحقيق الفهم.
  - التشخيص
  - التأكيد.
  - التنبؤ.
- يجب تقديم المعلومات في شكل يتسم بأقصى قدر من سهولة الاستخراج والتحليل.
- يجب ان يكون النسق المعلوماتي مفصلا بدرجة كافية ويمكن فهم محتواه بعد شهور وبعد سنوات.
- من الضروري تحديد اساليب الحساب والتصنيف والا كانت المردودات غير متناسقة.
- يجب مناقشة النسق المعلوماتي مع مستخدمي المعلومات واختباره ان أمكن قبل البدء في جمع وتصنيف المعلومات.
- ابدأ بالتركيز على المعلومات التي تجيب على تساؤلاتك واحرص على مقاومة الاغراءات الداعية لتجريب المعلومات قبل اكتمال التحليل الاساسي.
- يجب ان تكون التقارير مبسطة جذابة وذاتية الشرح.
- يجب تذييل الجداول البيانية وغيرها من المعلومات الاحصائية بشرح وافي ومناسب.
- أحيانا تضلل المعلومات مستخدميها مهما كان دقة ادارتها وتوجيهها .



مقدمة

كما ذكرنا فيما سبق ليس هناك معلومات مائة بالمائة ، ومن المهم أن نقر بذلك أثناء تفسير المعلومات المطروحة بين أيدينا، وهذا يعني أيضا أنه يستحيل القضاء تماماً على التحريفات والأخطاء ولكن يمكن التقليل كثيرا من إحتمالات الأنخداع وذلك بتقييم مايلي :

مصادر المعلومات

الأرقام الحقيقية التي وراء الأرقام الظاهرة .

الفرق بين المعلومات والمعرفة .

وفي هذا الباب نتناول مضامين العناصر الثلاث .

مصادر المعلومات

يمكن لأية مجموعة من الأرقام الخالية من الأخطاء أن تكون شيئا خطيرا لأنها تصبح حقيقة . فمشاهدو التليفزيون يعرفون ما يشاهدونه فقط ولا يدرون شيئا عما حذفه مقص الرقيب من كلام ومواد تسجيلية وبالمثل قلما يدرك صانعوا القرار المواقف العرضية والطريقة الأنحيازية التي تم بها تصنيف المعلومات المقدمة لهم . ومهما كانت دقة إدارة عمليات تجميع المعلومات لا يمكن فرض إلا قد ضئيل من الرقابة على البيانات الأساسية التي يركز عليها الأمر كله .

فقد يكون التقرير الأنيق المطبوع بالليزر و الموضوع على مكتب المدير مصدره بضع وريقات مهملة ومتسخة مكتوب على بعض منها عدة ملاحظات متفرقة بالقلم الرصاص ضاع بعضها في سلة المهملات وأختفى البعض الآخر منها تحت كومة أخرى من الأوراق والمهملات، وأحيانا يطلب إلى أحد الموظفين الكسالى مراجعة هذه الوريقات ويقوم بهذا العمل وعقله غائب تماما في أمر آخر وأثناء قيامه بالعمل يقرر الموظف إهمال بعض الملاحظات وتزييف رقم أو إثنين وغير ذلك من التجاوزات اللازمة (لضبط الطبخة) وقدتكون قدراته في الحساب والتحليل دون المستوى وغير دقيقة ولا يراجع الموضوع أحد من بعده .

ومن بين جميع هذه العناصر هناك حقيقة واحدة مؤكدة وهي أنه بمجرد دخول هذه الأخطاء إلى نظام المعلومات المبرمجة على الحاسوب يبقى مكانها هناك دائما وتصبح المعلومات حقيقة ولا أحد لديه الوقت لكي يراجعها أضف إلى ذلك أن البيانات الأساسية المأخوذة منها هذه المعلو مات تكون قد أتلفت أو ضاعت .

يستحيل بطبيعة الحال القضاء على مثل هذه المشاكل ولكن يمكن تخفيض إحتمالات الاهمال إلى حد كبير عندما :

- يفهم الموظفون مدى أهمية العمل الذي يقومون به .
- يرون جهودهم تؤتي الثمار المرجوة .

ففي غالب الأحوال يمضي الموظفون في المصالح و المؤسسات اوقاتهم في إستيفاء مختلف الأستمارات وفوفي القيام بأعمال متكررة دون تقدير منهم لأهمية عملهم . ويمكن للوقت الذي يستغرقه شرح أهمية العمل أن يحقق مرادودات طيبة في جميع الأحوال وحسب الجهد المبذول .

(الأرقام الحقيقية التي وراء الأرقام الزائفة)

مثال :

قدم أحد الميكانيكيين إلى ورشة لتغيير فيلتر الزيت لاحدى الشاحنات الواقعة بها . ولكنه نسى أن يحضر معه الزيت الخاص بالشاحنة ونظرا لأن الورشة كانت تنتظر قدومه منذ ستة أسابيع لم يسمحوا له بالذهاب مرة أخرى قبل تغيير الفلتر واضطروا معها إلى تأمين علبة زيت من جانبهم .

وبعد ستة أسابيع أخرى وصلت الفاتورة إلى الورشة التي أكتشف مسؤولوها أنهم مطالبون بدفع قيمة الزيت الذي قدموه هم .

فكثيرا ما تظهر أخطاء مثل هذه في مكان ما في بيانات الموازنة وكثير منها يلغي بعضها بعضا - ولكن مع هذا تعتبر دلالات هذه المواقف أمرا خطيرا في صنع القرار حيث تأتي الأخطاء نتيجة لنظم محاسبية مشوشة أو غير موجودة على الاطلاق .

وحتي الشركات الضخمة متعددة الجنسيات توظف المئات من المحاسبين ذوي الكفاءات العالية لا تسلم من أخطاء مثل تسجيل حسابات المدين في المكان المخصص لحسابات الدائن وأحيانا العكس أو دفع فاتورة مرتين أو حساب وصيد المستودعات مرتين أو كتابة فواتير على أساس ٤٠ ريالا للزوج من الجوارب مثلا - بينما الصحيح ٤٠ ريالا للدرزن من الجوارب . لأن أحد الكتبة أخطأ في فهم كلمة (وحدة البيع) على أساس أنه زوج وغير ذلك من الأخطاء المعروفة وغالبا ما تضلل الأرقام المديرين بسبب عدم إهتمامهم الكافي بكيفية الوصول إلى هذه الأرقام .

وعلى سبيل المثال قد يدعي أحد المديرين أنه أفلح في تحقيق نسبة الأجازات المرضية بين الموظفين من حوالي ١١٪ إلى ٨٪ - فلا يبدي المدير العام الأهتمام اللازم بما تم لأنه يدرك أن ما حدث مجرد حساب الأجازات المرضية بالنسبة المئوية على أساس أيام السنة بالكامل أي ٣٦٥ يوما بدلا من حسابها على أساس أيام العمل الفعلية وهي ٢٦٠ يوم .

ويبرز مثال آخر من أمثلة التخبط المحاسبي في موقف مدير إدارة المقاولات الذي يفخر بحساباته التجارية التي تظهر ربحا طيبا لكنه غير مدرك لأن المشروعات من المواد المطلوبة للأدارة لا تظهر في بيان الحساب المذكور حتي إنتهاء الموسم الحالي وبمجرد دفع فواتير المشروعات ينقلب الموقف إلى خسارة كبيرة .

وفي هذه الأثناء يتم التعاقد مع مقاولة أخرى بإستخدام نفس السياسة التسعيرية. ومن المستحسن أن يحاول المحاسبون الحد من حدوث مثل هذه الأخطاء ولكن النقطة هي أنها تحدث دائما بسبب أن المحاسب يفترض وبصورة تلقائية أن مديره على علم كامل بكيفية

تجميع المعلومات والبيانات المالية وهنا - وعلى أقل تقدير - يجب على صانعي القرار أن يعتادوا على حسن الاطلاع بالاجراءات الادارية والمحاسبية للمؤسسة التي يعملون بها وعليهم أيضا التأكد دائما من حين لآخر من سلامة الأساس المعلوماتي لديهم قبل إتخاذ القرار في ضوئه.

الأمساك بالسمك بالماء

هناك بعض المعلومات التي يستحيل تماما تجميعها وتصنيفها بدقة أو حتي بشكل متناسق . وخذ مثال ذلك حوادث الأنتحار- فالشخص الذي يقع تحت عجلات القطار أو يتناول جرعات كبيرة من المسكنات قد يكون عامدا وقد لا يكون. ولذلك بعض حوادث الموت التي سجلت على أساس أنها إنتحار قد تكون عرضية وبالعكس قد تكون بعض حالات الخطأ أساسا إنتحارا متعمدا .

وتتعقد هذه المشكلة بإتساع قواعد التصنيف وتباينها الشديد ولذلك ننصح صانعي القرار بأن يتدبروا جيدا في المعلومات التي تصلهم وأن يسألوا أنفسهم هل هذه المعلومات جيدة التصنيف بحيث يمكن الأعتماد عليها .

فأحيانا تتسم تقارير الحوادث بشدة التعقيد فبعضها لا يتم تسجيله إلا بعد مرور أسابيع على وقوعها وبعضها يحال إلى الجهات القضائية التي يختلف إصطلاح (حادث) لديها عن المفهوم لدى العامة . وما هذه إلا أمثلة محدودة عن مدى التعقيدات التي قد يضمنها تصنيف المعلومات. ومرة أخرى نؤكد إستحالة التغلب على مثل هذه الصعوبات ولكن ننصح ببعض التدبر المتأني في طبيعة المعلومات المتوفرة مما يتيح لصانعي القرار توليه الأرقام الأهتمام اللازم .

المعلومات القديمة

أحيانا تتسبب سرعة تصنيف المعلومات بالحاسوب في نسيان تاريخ دخول المعلومات إلى النظام وفي كثير من الهيئات والمؤسسات خاصة الكبيرة منها تؤدي المشاكل الفنية والتوظيفية إلى تراكم تقارير العمل وبيانات التسليم والفواتير وغيرها إنتظارا لادخالها إلى الحاسوب ولذلك ينصح بالأهتمام بتحديث المعلومات ومتابعة ذلك من حين لآخر فالمعلومات القديمة الغير مستخدمة أسوأ بكثير من عدم معلومات على الاطلاق ولدينا مثال لذلك:

أكتشفت إحدى شركات المقاولات أنها تعاني من عجز دائم مقداره ٢٥٪ في إحدى التعاقدات لصيانة الأرضيات قيمته ١٫٢ مليون ريال . وكان السبب الكامن وراء هذه الخسارة أن بيانات توزيع الأعمال التي يخرجها الحاسوب كانت شديدة التفصيل لدرجة أن مشرفي العمل كانوا يهملونها ومن ثم يعولون على تنفيذ المهام من خلال النظام العادي القديم غير مدركين أن مواصفات المقاولة قد تغيرت بالكامل . فكان العمال يقومون بصقل الأرضيات كل

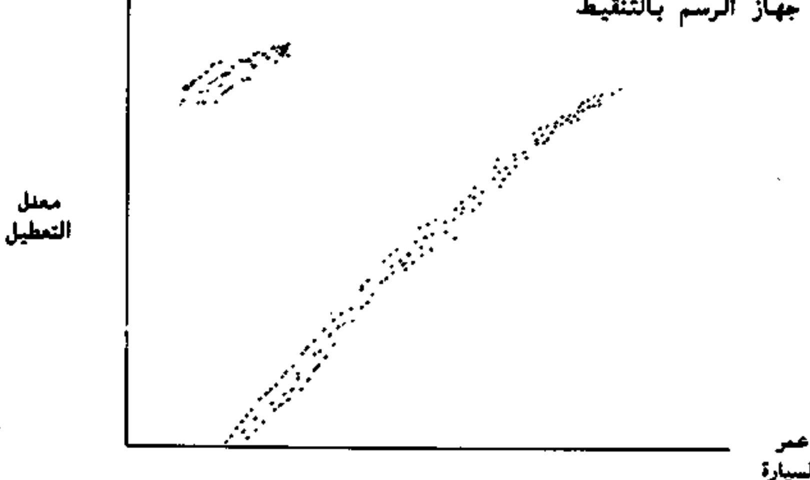
أسبوعين حسب النظام القديم بينما من المفروض صقلها كل ثمانية أسابيع طبقا للمواصفات الجديدة . ولكن ينبغي أن نقول أن العميل كان سعيدا للغاية بمستوى هذا العمل لأنه غير ملزم بدفع أية مبالغ عليه .

تجاهل الأدلة المنفصلة

يقصد بالأدلة المنفصلة هنا النتائج التي لا تتماشى مع النمط الأساسي . وهي عادة ما تبدو غير متناسبة ولذلك تغري العاملين بحذفها غير مدركين (واحيانا مدركين تماما) أنها من الممكن أن تكون أكثر أهمية من التيار العام للمعلومات.

مثال :

تعاني إحدى شركات تسليم وتوزيع البضائع من الأعطال الكثيرة والمتكررة في أسطول سياراتها. وإعتقادا من مسئوليها أن المشكلة مردها العمر الافتراضي للسيارات قاموا بتسجيل المنحنى البياني للعلاقة بين عمر السيارة ومعدل تعطيلها لتمحيص نظريتهم وذلك بواسطة جهاز الرسم بالتنقيط



يوضح الجهاز العلاقة بين عمر السيارة ومعدل تعطلها.
لاحظ(الأدلة المنفصلة) على يسار المنحني.

يقدم لنا هذا الشكل البياني علاقة واضحة بين المتغيرين الأثنين ولكن هناك أدلة منفصلة خارج نكاق العلاقة كما ذلك في النمحني وتشير إلى أن بعض الأعطال لها علاقة بعمر السيارة على الاطلاق.

وبعد مزيد من البحث والتقصي أتضح أن السيارات المندرجة في هذه الفئة كان جميعها من نفس الصناعة وأن الأعطال سببها عدم مناسبة السيارات لهذا النوع من العمل.

وفي ضوء ما تقدم ننصح صانعي القرار :-

_ الأهتمام جديا بالأدلة المنفصلة.

_ التأكد جيدا من صحة المعلومات المنمقة و المنسقة بصورة مبالغ فيها.

كيف تدرك حدود معرفتك ؟

المعلومات والمعرفة ليست نفس الشيء. ففي ١٩٧٥ حدث وأن خرج مترو الأنفاق في لندن عن خطه وحطم أحد جدران النفق في محطة (مورجيت) وتم إرسال خدمات الأنقاذ إلى هناك فورا.

ومع إقتراب سيارات الإسعاف والشرطة والأطفائات إلى موقع الحادث فجأة تساءل السائقون (أية جهة في مورجيت)؟ فمحطة مورجيت لها عدة مداخل وعدة شوارع . وبعدها بدأ الزحام يشتد وتدخلت أجهزة اللاسلكي وأدارت سيارات الانقاذ إتجاهها وبدأت في مسح المنطقة بحثا عن موقع الكارثة . فقد كان كل السائقين على دراية تامة بمكان مورجيت إلا أن معلوماتهم كانت ناقصة التفاصيل بحيث أعاقت وصولهم إلى المكان الصحيح.

قوة التكرار

في المعتاد نحن نعرف الأشياء لأن غيرها كان يخبرنا بها مرارا وتكرارا لدرجة وصولنا للأعتقاد في صحتها. فمثلا كلنا نعرف أن الشنق بقرار من المحكمة هو موت نظيف وبلا ألم لأن هذا ما ساقنا الرسميون إلى الأعتقاد به - ولكن هل هو كذلك ؟

أوردت مجموعة (نيوجيت كالندر) البريطانية في مجلداتها التي تبحث في هذا الموضوع - العديد من الأمثلة لأناس وجب شنقهم مرتين أو ثلاث لتحقيق موتهم .

وفي بعض الحالات كان جسم المتهم يتشوه أو ينفصل رأسه جزئيا أو كليا عن جسده. وقد كان هذا في العصور القديمة ولكن في أيامنا هذه وبإستخدام ما يتوفر من أساليب تقنية كان الشنق يؤدي إلى تمزيق أو تشويه أو فصل الحبل الشوكي من نظام المخ. وإذا لم يمت المتهم فيتم إكمال العملية بالخنق وفي بعض الأحوال يستمر القلب في النبض لأكثر من ٢٠ دقيقة. والمشكلة لدى بعض الهيئات العاملة في مجال الحوادث هو أنه بمجرد إخبارهم بأن ضحية الحادث قد مات لا يفع الغطاء أبدا مرة أخرى .

وبمجرد تمكن الأعتقاد في فكرة معينة من عقول الناس نادرا ما يقوم أي شخص بدراستها مرة أخرى إلا لو حدث شيء غير موات.

مثال آخر ـ كان من المعروف لدى إحدى إدارات الخدمات الترفيهية أنه إذا زاد عدد السابحين في المسبح عن العشرين يتعين إستئجار مراقب آخر .

ولم يتغير الوضع إلا مع الضغوط المالية الشديدة التي دفعت مسئولي الادارة إلى (رفع الغطاء والنظر تحته) ولصدمتهم أكتشفوا أن قوانين الصحة والسلامة في البلاد لم تتعرض أصلاً لهذه النقطة وأن إدارة أحد المسابح المجاورة كانوا يشتغلون بسلام لنسب تزيد عن الثلاثين لكل مراقب ولعدة سنوات .

ويوضح هذا المثال أنه من المهم للغاية أن يتم مراجعة الأمور من فترة لأخرى والتقصي عن أساس معرفتها ومن المفيد في مثل هذه الحالات تكرار الأسئلة التالية:-

ـ لماذا ؟

ـ ما الذي يعرفه هذا الشخص وجه الدقة ؟

ـ كيف يعرف هذا ؟

ـ ما هو الدليل على ذلك ؟

تحديد الافتراضات

هناك أسلوب بسيط وفعال للتميز بين المعلومات المحضة والأفتراضات غير المؤكدة التي تحيط غالبا بعملية صنع القرار. ويتلخص هذا الأسلوب في تصنيف المعلومات كالتالي :

١ـ معروفة ٢ـ غير واضحة ٣ـ مفترضة.

وتمثل الفئة الأولي المعلومات الوحيدة الموثوق بها لدى صانع القرار ولذلك من الضروري

عدم إضافة أي معلومات إليها دون دليل تأكيدي. وإذا لم تطبق هذه القاعدة بدقة متناهية تصبح الأشاعات والأكاذيب جزءا من الحقيقة .

وبالاضافة إلى ذلك لابد من مراجعة المعلومات (المعروفة) من آن لأخر نظرا لأن التغير سمة لجميع الأمور . فربما يؤيد شخص ما مرشحا معينا في أحد الأيام ثم يؤيد غيره في اليوم التالي .

وتشهد القوانين القضائية كل يوم تعديلات وتغيرات وتتغير أحوال العرض والطلب في الأسواق.

وعندما تفحص المعلومات (المعروفة) أسأل نفسك دوما (كيف لي أن أعرف صحة هذا)؟.

أما الفئتان الأخريان أي المعلومات (غير الواضحة) و(المفترضة) فما هي إلا مرادفات للجهل وعدم المعرفة فكلمة (غيرواضحة) تعني أنها قد تكون وقد لا تكون فمثلا إذا كانت الأستشارة بحق المسئولية القانونية لأحد الموردين بسبب بضائعه المعيوبة غير واضحة فأقصى ما يمكن قوله هنا هو أنه مع وجود إحتمال رفع دعوى أنك لا تعرف ما هو الموقف بالضبط. وبالنسبة للأفتراضات فهي بدائل للمعرفة فمثلا نفترض على أساس خبرتنا السابقة أن العلب المكتوب عليها صلصة طماطم تحتوي صلصة طماطم وأن الماء يغلي إذا تم تسخينه ولكننا مع هذا لا نستطيع الجزم بهذه الأمور ولذلك لأن الأفتراضات مهما كانت معقولة ومقبولة لا تزال مجرد إفتراضات وإذا إتخذها قرارات بشأنها يمكن أن نتوقع خطأ بعض الأمور. وتنبسق خطورة الأفتراضات من نسيان أن معرفتهم ما هي إلا إفتراضات في واقع الأمر.

فمثلا كان سبب وجود دورة المياه الخاصة بالمعاقين في آخر طابق علوي في إحدى المنشآت الرياضية هو معالجة (الجهل بالموضوع) على أساس أنه حقيقة مؤكدة فقد كان الهدف الحقيقي لصانف القرار من وراء جعل دورة مياه المعوقين في ذلك الطابق العلوي هو إجبار الحكومة على تحمل نفقات تركيب مصعد في المبنى وكان أساس هذا الأعتقاد كالتالي :

- (معروف)

هناك أموال حكومية متاحة لأجل تهيئة الصالات الرياضية وتشجيع إستخدامها من قبل المعاقين .

- (غير واضح)

الشروط المحددة للحصول على هذه الأموال .

-(افتراضي)

الوصول إلى دورات المياه يعني وجوب تركيب مصعد.

وإعتمادا على هذه المعلومات لم يقم صانعوا القرار بإستثمار المال في إنشاء دورات المياه فحسب بل أنهم أنفقوا الأموال التي مخصصة أصلا لتركيب مصعد في بنود أخرى. وبعد هذا فقط إكتشفوا أن إفتراضاتهم لم يكن لها أساس من الصحة حيث أستثنت الشروط المحددة

للحصول على الاعتماد المالي الأعمال الانشائية الضرورية وكانت المصاعد مصنفة ضمن الانشاءات الضرورية.

وطبعا لم يخطر على بال صانعي القرار أبدا تطبيق هذا التصنيف في خططهم فما كان لديهم إلا أقل القليل من المعلومات الحقيقية المحددة.

التعامل مع الافتراضات

في بعض الأحيان لا يوجد هناك أي بديل سوى المضي في العمل على أساس الأفتراضات وفي هذه الظروف ننصح صانعي القرار بـ :-

* التشدد في البحث وراء الشكوك والتأكد منها.
* الأهتمام بشكل خاص بأي شئ مثير للقلق في مرحلة التنفيذ.
* تحديد أية تطورات تعطي إشارة الخطر.
* كتابة تحليل عن هذه التطورات.
* مراجعة التحليل بشكل منتظم.

الاطارالمحدود لمصادر المعلومات

تعتمد قدرتنا على تمحيص الافتراضات على اطار فهمنا لمصدر المعلومة ومن المهم أن نعرف أن مفاهيمنا تعكس نظرتنا المحددة للعالم من حولنا. وما نسميها (حقيقة) ليست الحقيقة ذاتها لكنها الحقيقة الخاضعة لطريقة تمحيصنا.

والمثال الثاني يوضح ذلك:-

ذهب أحد ركاب القطار غاضبا إلى مسئول المحطة يشكو من أن القطار قد فاته لأنه ولأول مرة منذ سنوات يمر هذا القطار قبل موعده. وكان رد مسئول المحطة أن القطار لم يفته وأن هذا القطار الذي غادر للتو إنما هو قطار متأخر عن جداول الأمس.

ويمكن لصانعي القرار توسعة أفاق مجال مصادرهم وبالتالي يعززون من كفاءتها وذلك:-

- إشراك اشخاص لهم آراء وتصورات في عملية القرار.
- الوقوف دائما أمام محاولات رفض أمر لمجرد أنه يبدو غير مألوف.

والحقيقة أن تباين وجهات النظر دائما ما يؤدي إلى تصورات جديدة منشطة للفكر ولا تفيد هذا المبدأ إلا للشخص الراغب في اتخاذه أساسا للعمل . فعلى سبيل المثال أسست احدي إدارات التعليم سياسة التوظيف الخاصة بها على إفتراض مؤداه أن التقاليد تمنع المرأة الأسيوية من العمل وقد أنكشف هذا الهواء عندما تمت دعوة العاملين الميدانيين ذات مرة إلى حضور الاجتماعات وقدموا تقاريرا مفادها أن اعدادا كبيرة من النساء تعمل في المصانع المحلية.

ولم يقتصر الأمر على رفض صانعي القرار الأعتراف بخطأهم بل أنهم تحصنوا بسياساتهم

الأصلية لدرجة أنهم أستمروا بالعمل بها لفترة طويلة بعد كشف خطأهم الفادح.

الملخـــــــص

- ليست هناك معلومات صحيحة مائه بالمائهيعتمد عليها بصورة مطلقة.
- يحتاج تفسير المعلومات بطريقة فعالة إلى تقييم حدود المعلومات بما في ذلك :

* مصدرها.
* الأرقام الحقيقية وراء الأرقام الظاهرة .
* الفرق بين المعلومات والمعرفة .
* من المهم تذكر أن المعلومات الأساسية قد تكون مصنفة أصلا بطريقة فوضوية عرضية .
* يمكن الحد من مستوى الأهمال إذا فهم المسؤلون عن تصنيف المعلومات مدى أهمية أعمالهم .
* يجب على صانعي القرار أن يعرفوا كيف يتم تصنيف المعلومات التي بين يديهم وطريقة ذلك معايير إدخالها .... الخ .
* يتعين على صانعي القرار أن يفكروا بتأني في طبيعة معلوماتهم وهل يمكن تصفيتها بطريقة يعتمد عليها .
* تأكد دائما من تواريخ المعلومات المخزونة .
* أنتبه دوما للأدلة المنفصلة وابحث وراء المعلومات التي تبدو في غاية التنسيق والتنميق .
* التكرار مسبب للإعتقاد والتصديق ومن الأفيد أن نرجع من فترة لاخري لتمحيص المعلومات ونسأل (من قال هذا) ؟.
* من أفضل الأساليب التي تعاون في التميز بين الحقيقة والخيال تصنيف المعلومات إلى ـ(معروفة) ـ (غير معروفة) ـ (مفترضة) .
* إذا كان من اللازم استمرار العمل على أساس أحد الأفتراضات فكن جادا في تحديد شكوكك ومراقبة التطورات .
* تتواجد الحقيقة حسب ادراكنا لنا ويساعد اشراك اناس جدد في عملية صنع القرار في تحدي الأفتراضات .





الفصل الحادى عشر

ا[illegible]ب [illegible] والحل [illegible] فى صنع القرار

مقدمــــة

" لم يدفن فى الحقيقة سوى أربع عشر جثة ممن ماتوا بسبب الطاعون ولم يكن الأمر سوى خداع وتواطؤ . ففى مقابر سانت جيل ووريت أربعون جثة التراب وعلى الرغم من أن الجميع كانوا متأكدين من موت أغلبهم بسبب الطاعون إلا أن الكثير منهم كانوا قد ماتوا لأسباب أخرى ".

فى كثير من الأحيان تصبح المعلومات مجالا خصبا للخداع والتآمر حيث يتلاعب بها بعض الأشخاص لمصالحهم الشخصية . والحقيقة أن صانعى القرار دائما ما يكونوا عرضه للخداع بسبب اعتمادهم على الأخرين فى توريد المعلومات وتلخيصها وشرحها لهم وغالبا ما يتخذ التلاعب المعلوماتى أحد النمطين :

* الحجب الكلي أو الجزئى للمعلومات غير المواتيه .
* التأكد من المعلومات المواتية أو المتوافرة تحت الرقابة .

ـ وتحقق هذا بعدة أساليب من بينها :-

= الأغراق الكمى .
= استغلال الخبرة المتخصصة .
= التصفية الإنتقائية .
= التأثير الإنطباعى .

ونتناول فى هذا الباب كل وجه من هذه الأوجه لهدف صانعي القرار فى التعرف على التلاعب المعلوماتى ومن ثم الحد من تعرضهم للخداع .

اغراق صانع القرار فى الكم المعلوماتى

ويستخدم هذا الإسلوب لتحقيق ثلاثة أهداف هي :

* منع صانع القرار من الأمساك بخيوط الأمور القائمة .
* تسهيل سبل حجب المعلومات غير المواتية .
* ايجاد جو من الثقة الوهمية .

من الصعب بصفة عامة مناقشة موضوع دون أن يكون للشخص أى خلفية متكاملة أو تفاصيل عنه ويمكن هذا المدخل الحد من كفاءة صانع القرار مما يعزز بالتالى من المعارضة ولا يتم هذا كله سوى بالأهمال المعتمد.

فان قيل أن أفضل مكان لإخفاء غصن شجرة هو الشجرة ذاتها فبالمثل تعتبر المجموعات الهائلة من الكلمات والأرقام غير المترابطة تموها رائعا لتغطية حجب موضوع هام .

مثال: افترضت احدى ادارات الخدمة الإجتماعية اغلاق احدى دور ايواء المسنين لأنه على حد قولهم ـ ليس هناك بند فى الميزانية لأجراء الأصلاحات الضرورية بالدار. وتم تزويد النقابة المسئولة بكافة المعلومات الادارية المتعلقة بالأمر بما فى ذلك تقارير اللجان والتقديرات المالية والتكاليف وما إلى ذلك.

وأوشكت النقابة على قبول الإقتراح حتى لاحظ ممثلها اثناء مراجعة الميزانية بند بعنوان « مصروفات الطوارئ »، ومحددا بـ ٩٠٠ الف استرليني للإصلاحات والصيانة . وعندما راجع الإدارة قيل له أن الأمر ليس الا شكليات فنية وليس له أهمية. ولكن ممثل النقابة تمسك بما اكتشفه فالمصروفات الطارئة تعنى أن هناك اعتمادات مالية فى الميزانية مخصصه للإصلاحات المطلوبة.

ورأينا فى الباب الثامن كيف يعزز الكم المعلوماتى الكبير من شعور صانع القرار بالثقة فى المعلومات المقدمة له مع أنها لا تعزز من مقدرته على دقة الحكم ويمكن للناس زيادة احتمالات تحقيق اهدافهم الشخصية وبتوفير كميات كبيرة من المعلومات المؤيدة لمآربهم .

كما لوحظ ايضا أن صناعة القرار بطريقة فعاله تعتمد على وضوح الرؤية بشأن ماهية المعلومات المطلوبة والنسق التى تحتاج إليه. ولتحقيقه فان هذا الوضوح يعتبر وقاية جيدة من التلاعب المعلوماتى الذى اوضحناه والذى يأتى دائما مع تبريرات مثل (كنا نعتقد أنك تريد الحقائق بالكامل) أو (انما نريد أن نقدم لك ما لدينا من معلومات).

التصفية الإنتقائية

بصفة عامة يمكن القول بأنه كلما كان صانع القرار فى درجة وظيفية أعلى كلما زادت تصفية المعلومات له. ومع زيادة ضغوط الجداول الزمنية وزيادة أتجاه دور صانع القرار للإنخراط فى صياغة استراتيجيات العمل يصبح الايجاز امرا مطلوبا وضروريا. والمشكلة فى التقارير الشفهية الموجزة والبيانات الإيضاحية عن سير العمل وما شابه ذلك هى أنها تتيح الفرصة للآخرين لحجب أو طمس المعلومات.

مثال : (كان قرار الرئيس كيندى بغزو كوبا يعتمد على أنه إذا فشلت خطة الغزو يمكن للقوات الأمريكية أن تلجأ إلى الكهوف المتناثرة فى الجبال. وكان من بين ما سكتت عنه التقارير العسكرية قبل بدء الغزو أن تلك الكهوف كانت تبعد ٨٠ ميلا عن الشاطئ المقرر النزول به وكلها مستنقعات واحراش).

ولاجل مواجهة التلاعب المعلوماتى من هذا النوع ننصح صانعى القرار بـ :-

* تحديد المعلومات التى تعتمد عليها خطط العمل.
* ثم فحصها بالتفصيل.

والحقيقة أن هذه الأمور لا تستغرق وقتا كبيرا كما يبدو عليها ذلك لأن القرارات عادة ما تعتمد على عامل واحد هام أو اثنين فقط.

وعشر دقائق من الأسئلة والإستفسارات تكفى للكشف عن مواطن الخلل خاصة طلب صانع القرار أن يرى الحسابات التفصيلية وتحليلها وما إلى ذلك. وهنا نؤكد على الا يتضارب هذا مع ما ورد فى النقطة السابقة الخاصة بالإغراق فى الكم المعلوماتى الذى يأتى دائما من خلال الأساليب السيئة لجمع المعلومات فى حين أن الفعالية تتطلب مدخلا أكثر رقيا ونضوجا.

استغلال القدرة المتخصصة

في أكثر الأحيان يعتمد المديرون على خبراء المؤسسة وهذا الإعتماد يعطي قوة وصلاحية للخبير وطبعا يمكن استخدام مثل هذه الصلاحيات في تضليل الإداريين وعلى سبيل المثال قد تخفى حسابات الأرباح الصحيحة ظاهريا افلاسا وشيكا في واقع الأمر. فتظهر الصفحات الأولى من بيان الحسابات عائدا طيبا وتأتي ملاحظة صغيرة في آخر البيان وتشيرإلى عمليات سحب من الأحتياطي مما يعني أن المؤسسة خاسرة في الحقيقة وعمد المسئولون عن ذلك إلى السحب من الإحتياط لتقديم بيان حسابي رابح. والحقيقة يصعب مجـــابهة هذا النمط من التلاعب ولكن يمكن التقليل من مخاطر الخداع بـ :-

* اتباع المنطق في تحليل الأمور.
* تأمين رأي آخر مستقل.
* المقارنة بين مجموعات المعلومات.

ـ ويميل الخبراء إلى استخدام لغة خاصة في تعبيراتهم لتترك أثرها المطلوبة على زملاء العمل العاديين ولكن بقليل من المثابرة يمكن للآخرين فهم الكثير من الأعراف القانونية والمحاسبية وغيرها من الأصول التخصصية. بل قد تفاجئ كاداري بمدى بساطتها في الواقع وكيف أن اللغة المعقدة التي يستخدمها الخبراء لا تعني إلا القليل.

بالإضافة إلى هذا يتوجب على الخبراء أن يستخدموا اللغة الإصطلاحية في التعبير عما يريدونه من حين لآخر وفي مثل هذه الأحوال يفترض غير الخبراء أن هذه التعبيرات لابد وأن تعني شيئا مختلفا عن معناها الظاهري لأنها صادرة من أحد الخبراء وبالتالي من السؤال عم تعنيه جملة مثل (السحب من الأحتياطي) ومعناها في المعتاد تحريك الودائع ـ يميل الموظفون العاديون إلى الشك فيما يفكرون فيه ويفترضون أن هذه الجملة لابد وأن تشير إلى شئ آخر.

ومثال آخر :

كان الفرق واضحا تماما في المقارنة بين تقديرات تكلفة تعبيد شارعين فأحد التقديرات يعتمد على أساس وضع طبقة اسمنتية بسمك ستة بوصات والتقدير الآخر يعتمد على أساس وضع طبقة سمكها بوصتين فقط ومع هذا توصلت مجموعة من مدراء العموم كانوا يدرسون الوثائق والمستندات إلى أن الفرق ليس كبيرا ومجال الإختيار ضيق بين الموازين. ونظرا لأن الفرق كان بسيطا بين تكاليف سفلتة الطريقين لم يتصور هؤلاء المديرون أن الفرق بين طبقتي الأسمنت أي ذات البوصتين والأخرى ذات الست بوصات كبير لدرجة الأهتمام به. آخر الأمر وحسب توجيهاتهم تم تعبيد الشارعين على أساس الطبقة الأسمنتية الأولى في وقت كان يمكنهم تعبيدها بطبقة تبلغ أضعاف ما تم وبزيادة مالية طفيفة. وكان أسوأ ما في الموضوع هو أن الأساس الأسمنتي إنهار عقب أول شتاء. مما كان له ضرر بالغ على الأسفلت.

من المفترض عند مناقشة الخبراء أن تكون الإجابات المباشرة هي الأستثناء وليست القاعدة

هذه الحالة يعتبر الصبر والمثابرة عاملان ضروريان بينما يبقى الرأى المستقل أمرا حيويا فهو لا يعاون على اعداد الأسئلة المفترض توجيهها فحسب بل قد يهىء اجابات بها أيضا وهذا يعيد السلطة والصلاحية مرة أخرى إلى صانع القرار ويضع الخبير فى موقف المدافع. وخلاصة القول هو أن أكثر الأختبارات فعالية هو الأختيار الذي يعرف فيه السائل كل الإجابات قبلا.

ـ أما المقارنة بين المعلومات فيقصد بها تصحيح مجموعة من المعلومات بمقارنتها بمجموعة أخرى من مصدر يتعلق بالأمر فعلى سبيل المثال إذا كانت احدى الشركات تعانى من تدهور يصحبه ارتفاع كبير فى التكاليف فمن أين أتت الأرباح المذكورة فى التقارير. وبالمثل يمكن لصانع القرار أن يعقد مقارنة بين حسابات مبيعات أحد المنافذ الجديدة للبيع بالمفرق بالأرقام الفعلية المكتوبة على احدى العينات المتوافرة فى المحلات لكى يحدد ما إذا كانت الحسابات المقدمة واقعية أم لا.

وكلما أمكن يفضل عقد أكثر من مقارنة فهذا يعاون على زيادة دقة المعلومات الصحيحة.

تأثير غموض الخبراء

من أحد أسباب قوة الخبراء أنهم يحيطون مهاراتهم بهالة من الغموض فالناس يلجأون إلى المحامين لإنهاء الأوراق القانونية فى نقل الملكيات، مثلا لأنهم يشعرون بعجزهم فى تدقيق الأوراق وإخراج الثغرات التى بها .

والمحامون من ناحية اخرى نادرا ما يخبرون زبائنهم أنه بالنسبة لجميع الملكيات يتحقق العقد الرسمى بتسجيل معلومات المشترى والملكية لدى كاتب العدل.

وعلى الرغم من زيادة الوعى بين المواطنين بمدى سهولة هذه الإجراءات إلا أن غالبية المشترين لازالوا يعتمدون على المحامين من أجل انهائها. ويحرص المحامون على استمرار هذا الإعتماد بتقديم أمثلة غامضة ومخيفة عن تبعات التهور.

وهذه الظاهرة لها دلالات هامة بالنسبة لصنع القرار فهى تعنى أنه يمكن لاولئك الذين يحتكرون الخبرة أن يكون لهم تأثير ضخم فى صنع القرار والحقيقة أن هناك أدلة عديدة على التزام صانعى القرار بتوصيات الخبراء حتى مع تأكدهم من كون هؤلاء الخبراء مخطئين. ويمكن التقليل من معدل تعرض صانع القرار لهذا الموقف بالحفاظ دائما على الحكم والرأى المستقل والسعى لمعرفة ملابسات وظروف كل الأمور ولكن مع هذا ليس بالأمكان الحد تماما من هذا التعرض لأن الخبرة ـ مثلها مثل سلطات ساحر القبيلة ـ تعتمد على استغلال الخوف من المجهول. فما عليك فقط إلا التيقظ والتدبر إذا اقترح عليك شخص أخذ مشورة أحد الخبراء فقد يكون هذا الشخص على معرفة مسبقة بما سيقوله الخبير وربما تكون هذه محاولة لاستخدامه فى التأثير عليك.

من الذي تعرفه ؟

والآن توقف قليلا وفكر فى الموظفين العاملين لديك أو زملائك.

* من منهم تجده مقنعا؟
* ولماذا؟

والهدف من هذه الأسئلة من اظهار أن الناس يميلون إلى تصديق المعلومات التى ترد عن طريق اشخاص يرونهم باستمرار أكثر من اولئك الذين يندر رؤيتهم . فمثلا يكون السكرتير الذي لا يغادر مكتب مديره إلا قليلا أكثر تأثيرا وصلاحية من الموظف الذي يتجنب رئيسه دوما. هذا خطر كبير ليس يشعرون باللحظة التى حازوا فيها على ثقة شخص آخر ولكنها الطبيعة البشرية_ فعاجلا أو اجلا _ سوف يبدأون فى استغلال هذه الثقة بتمرير معلومات غير دقيقة أو محرفة وهم يعرفون بأنها مصدقة مهما كانت تناقضاتها.

ويمكن التقليل من هذا الإنحياز بقليل من الوعى وتجنب الإعتماد غير الضرورى الدوائر الداخلية أو (مطبخ المصلحة) كما يحلو للبعض أن يسمونه ولكن عوضا عن ذلك ننصح بالسعى لمعرفة آراء أكبر عدد ممكن من الأشخاص من داخل وخارج المؤسسة .

التأثير الإنطباعي

فى المراحل الاولى لحرب الخليج أدعى الأميريكيون و البريطانيون نجاحا نسبته ٨٠٪ من معدلات القصف وكانت النتيجة اتجاه الرأي العام للإعتقاد بأن الأمور تمضى بصورة حسنه وما فشل العسكريون فى تأكيده هو هل هذا النجاح محدد فى ضرب الهدف بعض النظر عن مدى الضرر الحادث أو أن الهدف كان حقيقيا وليس تمويهيا.

فالتأثير الانطباعي هو أحد الأساليب الشائعة فى التأثير على صنع القرار فالشباب المتهمون بالعربدة والتخريب يظهرون فى المحاكم وهم يرتدون سترات معينة للتأثير على المحلفين .. وباعة الأكشاك يعرضون أفضل ما لديهم من خضروات وفواكه .. والإستشاريون يتظاهرون بأنهم مطلوبون جدا فى الأسواق.

وغالبا ما ينجح اسلوب التأثير الانطباعى لأننا نصوغ افتراضات معينة حول ما نراه _ فدائما ما نفترض أن الموظف الذي نرى سيارته دائما فى موقف المؤسسة قبل أو بعد كل الموظفين الآخرين يعمل بجد ونشاط أكثر منهم. وتكمن قوة التأثير الانطباعي فى أنها يمكن أن تؤدى بصانع القرار إلى تجاهل المعلومات الواقعية المحضة وبالتالى قد يرتكب خطأ كبيرا. وفيما يلى سنرى كيف يمكن أن يحدث هذا فى قصة شركة دلوريان للسيارات الاسبور.

أساليب الإغراء والاستمالة

من المعروف أن صناعة السيارات هى من أصعب المجالات لمن يريد أن يدخلها ولذلك عندما بدأ جون دلوريان اتصالاته مع الحكومة للحصول على قرض كان يعرف مدى صعوبة

تحقيق ذلك فقد كان مصير كل من دخل هذه الصناعة فى الأونه الأخيرة الفشل والإفلاس. كما اجمعت كل التقارير والتحليلات المالية على أن فرص نجاح دلوريان تكاد تكون معدومة. ومع هذا حالفه النجاح فى إقناع الحكومة بمنحه قرضا بمئات الملايين من الدولارات.
وقد اعتمد نجاحه هنا على خطة جيدة كانت عناصرها:-

* تكوين واطلاق صورة متكاملة .
* ايصال هذه الصورة للمسئولية .
* المثابرة .
* الوصول إلى صانع القرار بما يروق له .
* اعطاء صانع القرار الشعور بأنه لا يخطئ .

تكوين واطلاق صورة متكاملة

تجنب دلوريان خطأ محاولة مناقشة المسئولين بالأرقام وبدلا من هذا افلح فى جعل المسئولين يتجاهلون ذلك تماما. وهذا لأن الإحصاءات لا تثير اية تصورات. فكانت الخطوة الأولى لدلوريان هي جذب الإنتباه وبث الحماس وذلك بإيجاد صورة حية وجذابة لمستقبل مشروعه فكان يقدم للمسئولين تحليلات إحصائية مجردة ومعها تضم مجموعة من القصص والصور والحسابات الشخصية. فمن وجهة النظر النفسية تحوز المواد القصصية على الاهتمام والمصداقية اكثر من اية بيانات احصائية مهما كانت دقتها وسلامتها. إلى جانب ذلك يمكن لأي عرض جذاب ومثير أن يغرى صانعي القرار على اهمال كل البيانات الحقيقية المجردة خاصة إذا كان هذا العرض غزير المعلومات وهذا ما حدث تماما فى موضوع دلوريان.

ايصال هذه الصورة للمسئولين

بعد اكتمال ملامح وتفاصيل الصورة العامة يجب ايصالها بالطبع لصانع القرار وقد أقنع دلوريان الآخرين باستغلال سمعته بين الصحف كرجل أعمال ناجح فى تحقيق هذا الهدف. وهناك أمثلة أخرى على هذا فمثلا احدى شركات الدعاية تريد ايصال صورة السعادة والنعيم فقدمت على اعلاناتها صحنا مملوءا بالكريز مكتوبا تحته (هكذا يمكن أن تكون الحياة) وتعتمد شركات مستحضرات التجميل فى مبيعاتها إلى تقديم صورة عامة للنجاح والجاذبية فى المجتمع .

المثابـــرة

تتميز الجهات الحكومية بالبطء فى اصدار القرار ولابد أن يكون من بين مسئوليها دائما من المتشككين ولذلك حرص دلوريان على ابقاء اهتمام كل فرد من المعنيين منصبا على عرضه وكلما لاحت معارضة أعاد الانتباه مرة أخرى للعرض المقدم .



الوصول إلى صانع القرار بما يروق له

استغل دلوريان أيضا صورته الصحفية البراقة والواسعة الانتشار لأثارة اعجاب الناس بدوافعه وطموحاته ونجاحه فكان يظهر كرجل أعمال ويتحدث كرجل اعمال ويتصرف كرجل اعمال. وهذا ما يعرف باغراء صانعى القرار واستماله توجيهاتهم وملاحظاتهم .

ويهدف هذا الأسلوب أساسا إلى ميول صانع القرار ومن ثم تحديد الاسلوب الأمثل إليه. فعلى سبيل المثال تعمد اعلانات شركات التامين على الحياة إلى استمالة احساس الشخص بالمسئولية تجاه زوجته وأولاده.

اعطاء صانع القرار الشعور بانه لا يخطئ

يميل صانعو القرار لقبول أي عرض إذا اعتقدوا سلامته التامة ويمكن لاجل هذا اصطناع شعور زائف بالثقة بواسطة :-

* توفير دليل على النجاح .
* تذكير صانع القرار بنجاحاته السابقة .
* ايجاد شعور من الرقابة والسيطرة .

توفير دليل على النجاح

كان لصور سيارات دلوريان البراقة وهاله النجاح العامة التى كانت تحيط به أثرا كبيرا فى جعل المستثمرين يشعرون وكأن المشروع باكمله حقيقى ومزدهر. فمثلا تنفق شركات المنظمات ملايين الدولارات للإعلان عن الجوارب المغسولة الأنصع بياضا والسبب فى ذلك أن الإعلان ناجح ومجرد نجاح الإعلان هو أن الرؤية بالعين تثبت المصداقية (وتخيل الأمر لو لم ير المشاهدون الجوارب ناصعة البياض). كما وأن الطلب إلى العملاء ايضاح إذا ما كانوا يفضلون عدم وجود دعاية لهم عند استلامهم الجائزة مثلا يترك الإنطباع بأن الموضوع حقيقى لا شك فيه. وتنجح كل هذه الأساليب فى احداث أثرها لأن الدليل العينى للنجاح يمنع الناس من الاستفسار عن أي شئ . فلا أحد يسأل مثلا ما هو الفرق بين تأيد القديم وتأيد الجديد، ونرى مشتري اجهزة الكومبيوتر مثلا مبهورين بسرعة عمل الجهاز والبرامج ويفوتهم أن البرنامج المعروض امكاناته محدودة جدا بل ويمكنهم رؤية نتائج مختلفة تماما مع البرامج الاخرى المتعددة الامكانيات والسعات، ويكشف اولئك الذين يستفسرون عن المعلومات الفنية أن هذا العمل شاق جدا خاصة مع ممثلى المبيعات الأذكياء والاعيبهم فى تشتت الإنتباه .

التاكد على الكثير من حالات النجاح السابقة

حرص دلوريان على عدم تذكير مسئولى الحكومة بما حدث لمن سبقه فى الدخول لمجال صناعة السيارات بل أنه عمد إلى ايجاد الثقة من خلال تذكير صانع القرار بنجاحاته السابقة (وليس حالات فشله) .

إذكاء الشعور بالقوة

يحب الناس أن يشعروا بسيطرتهم على الأحداث ولذلك يعمد الأشخاص الراغبون في التحايل على صانع القرار إلى مداهنته وتأكيد استاذيته وسيطرته. فعلى سبيل المثال تنقى شركات (بطاقات الائتمان) جملا مثل (انت صاحب القرار فيما تستطيع انفاقه) ... أو (انت سيد نفقاتك).

والخطر في مثل هذه المخاطبات هو انها تدفع بصانع القرار للإهتمام بالمعلومات التي تروج فكرة سيطرته وقوته وبالتالي يؤدي هذا الوهم إلى مخاطرات غير محسوبة اعتقادا منه بأنه يستطيع أن يسيطر على الأحداث.

العاطفـــــــــة

ركز الجزء الأول من هذا الباب على انماط التلاعب التي يقوم بها الآخرون والآن نتناول تأثير العاطفة على صنع القرار. فمن الواضح أن كل القرارات تتأثر بالعاطفة بدرجة أو بأخرى. وتصبح العاطفة مشكلة عندما تطغى على واقع الحقائق. وتركز المناقشات هنا على العواطف الشائعة التي تفسد الحكم على الأمور وتوضحها حتى يتعرف عليها صانعو القرار ومن ثم يأخذونها في الاعتبار.

(يا ليت) ولو أن

يقول الكاتب الساخر برناردشو أن هناك مأساتين في الحياة .. الاولى هي أن يكون الإنسان مخذولا محيطا بصورة دائمة والاخرى أن يحقق المرء طموحاته.

وفي صنع القرار هناك بون شاسع بين أن يتابع المرء هدفه بفكر وعزم محددين وأن تستحوذ عليه فكرة تحقيق هذا الهدف .

فالأشخاص الذين يقعون فريسة لهذا الإستحواذ لا يرون أي شئ سوى هاجس تحقيق هدفهم فلا يفكرون أبدا في ما تتضمنه مراحل التنفيذ من مواقف ومشاكل. ومثال ذلك كانت حملة الغاء عقوبة الاعدام التي سادت الستينيات تركز فقط على الالغاء دون التفكير في نظام السجون وكيف ستتماشى مع الأعداد الكبيرة المحكومة عليها بالمؤبد.

ومن التبعات السيئة الاخرى لهذا النمط أنه يحجب تماما الاوجه الأخرى للمسألة المطروحة فمن المعروف أن المشاكل المعقدة نادرا ما تنسب إلى قضية واحدة وعندما يسيطر الهاجس على الشخص يتركز تفكيره وانتباهه كله على عامل واحد فقط وينحصر الموضوع في (لو أن فلانا (اوهذا الشئ) تغير لسارت كل الأمور على افضل وجه) ومثل هذا الاسلوب قلما ينجح .

مزيد من التغيير

قد تضيع الطاقة والفرصة الطيبة أثناء ملاحقة هدف استحواذي أصبح منذ فترة تافها لاطائل منه. ومثل هذا السلوك قد يؤدى إلى منع أي" تغييرات وهذا أمر شديد الخطورة فى عالم يتسم بالمنافسة والتسابق .

المعنويات المتدنية

ليس هناك الكثير مما نعرفه عن التأشيرات المباشرة للإحباط على صنع القرار ولكن نظرا لأقترانه بمشاعر التوتر وتدني مستوى الأعتزاز بالنفس لا يمكن أن نقول بأنه لا يؤثر على سلامة الحكم. وهناك اراء تؤكد أن التوتر يمثل خطرا كبيرا خاصة عندما تسير الأمور من سيئ إلى اسوأ ويسيطر على صانع القرار الخوف من المسألة. ويؤدي الخوف إلى :-

* الاعتماد الخاطئ على البديهية.
* الرغبة في الانتقام من الآخرين أو اساءة معاملتهم.
* الرغبة في انهاء ضغوط اللاقرار.

وعندما تسوء الأمور يشعر صانعو القرار بأنهم يفقدون السيطرة وعندما يحدث هذا يعمد الناس إلى طمس الحقائق واللجوء إلى اعتقاداتهم الخاصة. وعادة ما تؤدي القرارات المتخذة تحت ضغوط مثل هذه الظروف إلى زيادة الأمور سوءا واهمال المعلومات غير المؤيدة حيث يتصرف صانع القرار معتمدا على ارائه و المعلومات المؤيدة، بعض الأحيان ينقلب الشعور بالخوف والعجز إلي غضب موجه ضد الأخرين ولا يقتصر تأثير السلوك الانتقامي على إحداث الدمار بل أنه يحجب الأسباب الحقيقية للمشكلة ويقضي على احتمالات إحداث أى تغيير ايجابى بناء.

ومن ناحية اخرى تشكل الرغبة في انهاء ضغوط اللاقرار خطرا كبيرا إذا تم اتخاذ القرار بدون تقييم التبعات والنتائج بصورة سليمة.

أضف إلى ذلك أن الأشخاص الذين يشعرون بأنهم ملزمون بتنفيذ مثل هذا القرار تتولاهم مشاعر السخط وعدم الإقتناع تجاه أولئك الذين فرضوا عليهم إراداتهم .

المعنويات العالية المفرطة

يتساوى الحماس الزائد فى خطورته مع الاحباط لأنه يحول الأنتباه عن تحليل الأمور وتقييمها بصورة سليمة. وهناك تعبيران حماسيان تعكسان الخطر المقصود.

* مبدأ (يمكننا القيام بهذا).
* ظاهرة (وجدنا حلا فلننتهز الفرصة).

يمكننا القيام بهذا

تتميز الحضارة الغربية بروح الرغبة والاقبال منذ قديم الأزل. ففى المدارس يعزز المدرسون من حب الاقدام لدى الأطفال ويرتفع شأن الأبطال العسكريين بشعارات مثل (الشجاع يفوز). ومع أن السلوك المغامر قد يحقق نجاحا هائلا إلا أنه يصبح ضربا من الغباء إذا طغى الحماس على الحقيقة وغاب المبرر الواقعى للإقدام على المغامرة.

فعلى سبيل المثال نسبت اسباب كارثة انفجار مكوك الفضاء الأمريكي تشالنجر عام ١٩٨٦ إلى (التقاليد العنترية) _ إذا جاز التعبير_ لوكالة الفضاء الأمريكية (ناسا).

الفرصة طيبة ولا يمكن تفويتها

عادة ما تحدث هذه الظاهرة مع المشاكل الصعبة _ فعند رؤية بادرة حل فى الأفق ينتاب المعنيين حماس مفاجئ اعتقادا منهم بأنهم وجدوا الحل الأمثل لمشكلاتهم ولا يتوقف أحد للتدبر فى :-

* معايير القرار.
* التكاليف والمخاطر وغيرها من العيوب.
* البحث عن اختيارات بديلة.

وبدلا من تقييم الحل فى ضوء المشكلة تعاد صياغة المشكلة لتلائم الحل الذي يتجاهل المسئول كل مساوئه وتغيب كل خطط الطوارئ. وهكذا تكون المعنويات العالية المفرطة... لا أحد يهتم إذا ما كانت هناك بدائل أفضل أم لا وينتهى البحث عن حل للمشكلة وهنا يكون صانعوا القرار مثل مشترى البضائع على الطرق السريعة ... يشترون أول شئ يرونه.

كيف تتعامل مع المعنويات المتدنية والمفرطة ؟

تجنب التعهد بأية التزامات إذا شعرت أنت أو زملائك بانخفاض أو ارتفاع المعنويات بصورة زائدة. ومن المدهش أنه حتى بضع ساعات من النوم الهادئ قد تحدث اختلافا تاما فى مستقبل الموضوع المعنى. ولا تسمح للآخرين بممارسة أى ضغوط عليك _ فمن المسموح للمدير أن يعتذر قائلا (لقد كان اليوم طويلا ونحتاج جميعا لبعض ساعات من الراحة) أو أشعر بإرهاق (أو بملل) ولا استطيع أن اناقش هذا الموضوع الآن .

ومن الطبيعي أن يكون هذا التصرف صعبا خاصة عندما يكون الجميع متحمسين وفى هذه الحالة تبقى أفضل نصيحة هي أن تحافظ على بالك رائقا وتسمح للآخرين بإرهاق تفكيرهم قليلا. ولكن تأكد دائما من عدم تنفيذ أي توجيه قبل مزيد من الدراسة والتقييم. ومن الممكن أن تنهى اجتماعا بقولك (حسنا إن هذه الفكرة رائعة ومبشرة وبدأت أرى حلا فى الطريق فهيا نذهب لنتناول شرابا). ومن الطبيعي أن تكون مستعدا ايضا لبعض الغم والسخط فى اليوم التالى فقد يرى بعض المجتمعون عدم واقعية الفكرة المطروحة (سنتناول فى

الباب الثانى عشر مزيدا من النقاش حول التأمل وأهميته فى صنع القرار).

التأييد الذاتــي

يصاحب عملية صنع القرار فى المعتاد رد فعل عاطفى يعرف بالتأييد الذاتي ويحدث على المستويات الفردية والجماعية ويتضمن شقين :-

* التجاوز عن مساوئ وعيوب الحل المطروح .
* التأكيد على مزايا أحد الإختيارات المنتقاه .

فمثلا إذا اشترى شخص سيارة غالية الثمن بالتقسيط يبدأ هذا المشترى فورا فى تناسى الأقساط وفوائدها ورسوم التأمينات نفس الوقت يستمر فى اقناع نفسه بأنه صفقته هذه رابحة. وبالمثل عقب انهاء المقابلات لإختيار الموظفين الجدد ينهى أعضاء لجنة الإختيار عملهم بتمضية نصف ساعة فى تهنئة انفسهم بما أنجزوه .

والحقيقة أن التأييد الذاتي هو رد فعل طبيعي ولكن يجب أخذه فى الاعتبار نظرا لأنه قد يحجب المخاطر و والقيود التى تحيط بإختيار معين عن أعين صانع القرار مما يتسبب بالتالى فى عدم وضع خطط للطوارئ وترك التنفيذ حسب الظروف فبدلا من الإعتراف والتصريح بأن الموظف الجديد غير كفء فى بعض الأمور والترتيب لبرنامج تدريبى له يترك لينفذ عمله بأفضل امكاناته ــ ومثال آخر من اجتماعات التفاوض حيث يجبر أحد الأطراف الطرف الأخر على تقديم تنازلات فيؤيد الخاسرون انفسهم بكلام مثل (تمام).. (أنه الشئ المطلوب) أو (تصرف جيد) .. الخ بدلا من ان يخططوا كيف سيتداولون الأمور المتبقية.

ويستمر التأييد الذاتى حتي مع اتضاح خطأ القرار. فمشترى السيارةـمثلاـ عندما يجد قطع الغيار باهظة التكاليف يستمر فى اقناع نفسه بأنه يستحق أن يستمتع قليلا بالحياة. ويلجأ الناس إلى مكامن الغموض واللبس فى الدليل لتبرير قراراتهم وبدلا من الاعتراف بأن افتتاح مشروع جديد هو كارثة فى حد ذاته يعمد المدير إلى التركيز على حالات متباعدة من النجاح لتبرير استمرار الأستثمارات وبالتالى يصعد من التزاماته

الملخـــــص

* تعتبر المعلومات مجالا سياسيا لأنه تؤثر فى صنع القرار.
* يحاول الناس التلاعب بالمعلومات لتحقيق أهدافهم الشخصية.
* من نماذج التلاعب :

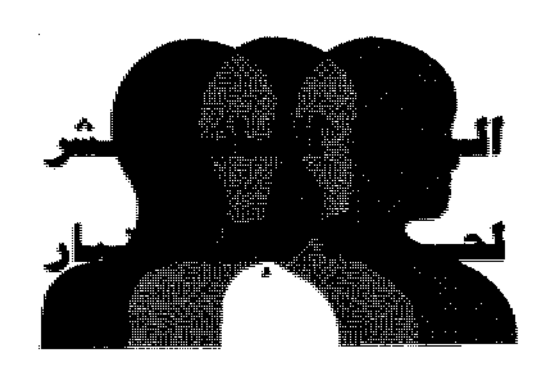
ــ الحجب الكلى أو الجزئى للمعلومات غير المواتية.

ــ التأكد على المعلومات المواتية أو المتوافرة تحت الرقابة.

* من أساليب التلاعب :

ــ الاغراق الكمى.

ـ التصفية الإنتقائية.
ـ استغلال الخبرة.
ـ التأثير الإنطباعي.
* اغراق صانع القرار كميا :
ـ يعرقل فهم الموضوع بالكامل.
ـ يسهل حجب المعلومات غير المواتية.
ـ يهيئ جوا من الثقة.
* يسهل الايجاد حجب أو تشويه المعلومات رغم ضرورته ويمكن تقليل المخاطر هنا بتمحيص الاجزاء المهمة من المعلومات.
* لا تدع الغموض يحجب رؤيتك فأنت تعرف أكثر مما تظن أنك تعرف.
* غالبا ما يعتمد الخبراء على المظهر لا المضمون ومع هذا يتمتعون بسلطات قوية.
* نهتم كثيرا بالمعلومات الصادرة من أناس نعرفهم أكثر من تلك الواردة عن غرباء.
* يعتبر التأثير الانطباعي واحدا من الخطط التأثيرية الشائعة في صنع القرار فأصحاب الأكشاك يعرضون أفضل بضائعهم .
* يمكن للتأثير الانطباعي أن يدفع بصانع القرار لاهمال كل المعلومات الحقيقية البحته ويضم اسلوبه عدة عناصر هي :-
ـ تكوين واطلاق صورة متكاملة.
ـ ايصال الصورة لصانع القرار.
ـ المثابرة.
ـ الوصول إلى صانع القرار بما يروق له.
ـ اعطاء صانع القرار الشعور بأنه لا يخطئ.
* يمكن للمعنويات أن تفسد سلامة الحكم بطمس الحقيقة.
* يتساوى الحماس الزائد في خطورته مع الاحباط.
* تجنب التعهد بأية التزامات إذا شعرت أنت أو الآخرون بمعنويات مرتفعة جدا أو متدنية جدا.
* يصاحب القرارات رد فعل يطلق عليه التأييد الذاتي . ويعني به :-
ـ التجاوز عن مساوئ الحل المطروح.
ـ التأكيد على مزايا أحد الاختيارات المنتقاه.
* يمكن للتأييد الذاتي أن يؤدي إلى سوء التخطيط للطوارئ وسوء التنفيذ.



مقدمــــة

ينتهى المطاف فى عملية صنع القرار بآخر مرحلة وهي لحظة الإختيار وفى المعتاد تنحصر عندها المناقشة على الإختيار بين (أ) أو (ب) وسؤالين هما:

ـ ماذا سيحدث إن قمنا بتنفيذ هذا ؟

ـ وماذا سيحدث إن لم نفعل ؟

ومهما كانت دقة الجهود التى بذلها صانع القرار فى البحث عن اختياراته وتقييمها ومهما كانت دقة احتياطاته التى اتخذها لتجنب سوء الاختيار لا يستطيع التخلص نهائيا من عنصر الريبة وعدم التيقن.

ومع أنه من الحقيقى والواقعى أن نقول أن الأمور كلها تفتقر إلى التيقن التام فى نهاية الأمر إلا أنه من المهم وبنفس القدر من الواقعية ضرورة الإشارة إلى أن عملية صنع القرار تضم فى مراحلها قدرا كبيرا من التنبؤ والتوقع.

ولا يمكن بطبيعة الحال القيام بأي شئ تجاه العنصر المجهول أو العامل (س) مثلا ولكن ممارسة قدر ما من التنبؤ ومحاولة قراءة المستقبل حسبما تسمح به الظروف. ويهدف هذا الباب إلى مساعدة صانعى القرار فى كيفية تحقيق أقصى مستوى من الفعالية من خلال ايضاح بعض أساليب التنبؤ والتوقع.

قراءة المستقبل

فى كتاب (الهدنة) يقص علينا بريمو ليفى قصته فى العودة إلى الوطن بعد التحرر من معسكر الأعتقال النازي الشهير (أو شفيتز) وقصة أحد زملاءه فى المعتقل الذين كانوا ينادونه (باليونانى). فقد اندهش ليفي كثيرا لجودة ومتانة حذاء ذلك اليونانى فى ظل الظروف السائدة أنذاك وكان رد اليوناني هو أنه حصل عليه فى مقابل الطعام وكان هذا الرد أكثر غرابة ففي المعسكر كان الطعام هو الفيصل بين الحياة والموت. ومع نفاذ صبر اليونانى من أسئلة ليفى استدرك قائلا أن الحذاء فى رأيه أهم كثيرا من الطعام فالحذاء يسهل له مرحلة العودة للوطن والهرب من الخطر والبحث عن الطعام عند الضرورة.

وعلل ليفى عدم اهتمامه بهذه النقطة بمرضه أثناء احتجازه بالمعسكر وعجزه عن البحث عن حذاء واستطرد ــ أنه كان يتوقع أن يزودهم الروس بالأحذية والطعام. ورد اليونانى (مجرد كلام .. أي شخص يمكنه أن يتحدث ويتكلم كما يحلو له ..

فانا كانت درجة حرارتي فوق الأربعين درجة وكنت أهذى تحت وطأة الحمى ولم أكن استطيع التمييز بين الليل والنهار ... شئ واحد لم يغب عن بالي.... وهو انى كنت احتاج لحذاء.... ومافعلته أنا هو حسن البصيرة وما فعلته أنت ضرب من الغباء وفشل فى فهم حقائق الأمور).

لم يكن اليونانى عرافا يقرأ الطوالع بل كان يعيش من خلال ممارسته لقوى متاحة لنا

جميعا وهي :-

* احساس واضح بماهية الهدف.
* التفكير فى المستقبل مع الوعي التام بالواقع.
* التفكير فى مضامين الواقع القائم.
* التصرف اعتمادا على ما نراه.

ففى بادئ الأمر إرتأى اليونانى أن هدفه هو البقاء حيا اثناء رحلة العودة للوطن ثانيا كان من الواضح ـ من خلال خبراته السابقة فى معسكر الاعتقال أن المستقبل يعنى السفر والتنقل خلال بلاد مزقها الموت والمجاعة والمرض وكان يدرك أنه يمكن أن يأتيه الخطر فى كل مكان وأن حياة الانسان لا تساوي أنذاك سوى أقل القليل.

ثالثا كان اليونانى يرى أن الاعتماد على النفس هو مفتاح البقاء ويتوقف هذا الاعتماد على القدرة على التحرك السريع وكان الآخرون فى هذا الوقت منهمكين تماما فى الصراع من أجل تأمين حاجاتهم الضرورية. وأخيرا وبدلا من الانتظار والتفاؤل كما فعل رفيقه عمد اليونانى إلى تولى مسئولية بقائه حيا من خلال تأمين الحذاء.

السبب والنتيجة

* فئة خاصة من الافتراضات المنطقية *

هناك قرارات كثيرة تعتمد على افتراضات منطقية اساسها السبب والنتيجة فمثلا يمكننا افتراض أن تخفيض الأسعار سيؤدى إلى زيادة المبيعات أو إذا كان أحد طرفى المنافسة الرياضية قوي ومهاجم عنيد بصورة واضحة فإن الطرف الآخر سرعان ما يخضع له.

والحقيقة أن الافتراضات المعتمدة على (إذا كان كذا أو(أن حدث كذا) تمثل مشكلة كبيرة فى صنع القرار لانها ترتكز تماما على التخمين والبدهيات فالتخمين غالبا ما يقع فى دائرة الأخطاء والبدهيات لا يمكن الاعتماد عليها.

ولكن هناك ـ مثلا ـ افتراضات منطقية تؤيدها الأبحاث مثل :-

* العقاب يؤدي إلى الاحساس بالمرارة والأسى.
* يتولى المشرفون القيادة فيتبعهم المرؤسون.
* الرضا فى العمل يؤدى إلى تولد مشاعر الاخلاص والولاء للمؤسسة.

التحقيق من واقعية الافتراضات

من أفضل السبب لاختبار مدى واقعية الافتراضات المطروحة بخصوص الآخرين هو أن تضع نفسك مكانهم وعلى أقل تقدير هذا الكلام معناه أن تتصور كيف سيكون رد فعلك تجاه ما يهددك أو تجاه الاقتراح المقدم لك أن كنت فى مكان هؤلاء الاشخاص.

فمثلا إن كنت تعمل كمندوب للمبيعات وعرض عليك العميل أقل سعر مطلوب فمن

الطبيعى أن تتجاهل تماما التحدث عن الحسومات. وقد تكون قائدا لمجموعة من العمال فى مفاوضات تجرونها مع ادارة الشركة فلن يسمحك اطلاقا أن تعود لزملائك صفر اليدين.

وهذا الاسلوب يهيئ لك طريقة فعالة وسريعة لرؤية مدى واقعية افكارك ويمكنك الارتقاء بهذا الاسلوب من خلال التحقق مما تعرفه عن الطرف الآخر وآماله ومخاوفه واسس تفكيره حتى تدرك وتتأكد من كيفية فهمه لمقترحاتك.

ومثال ذلك قد يكون أغلب الناس قلقين للمخالفات المالية فى حياتهم. ولكن المحاسب أو المراجع المالى يكون أكثر قلقا من الشخص العادى وذلك بسبب خبراته وخلفياته فى هذا المجال ولذلك فمن المتوقع أن ينظر هذا المحاسب أو المراجع بجدية شديدة للمخالفات مهما كانت تفاهتها لدرجة قد يفكر معا الشخص العادى أنه _ أي المحاسب _ يبالغ فى قلقه.

المثال التالى يرى المخاطر التى قد تنشأ عن القصور فى تقييم نظرة الشخص الآخر للموضوع :-

(بدأ المدير الجديد عمله بعقد لقاءات انفرادية مع الموظفين بهدف التعرف على دور كل منهم وما يقومون به من أعمال للمؤسسة ومناقشة أي مسائل أخرى ذات أهمية. وسمع أحد الموظفين من زملائه الذين التقى بهم المدير أنه يساند الموظفين المنظمين فى اعمالهم. وكان الموظف يعتزم أن يثير مسألة راتبه فى الإجتماع فحضر وفى ذاكرته وصف شامل لما يقوم به من أعمال ومعه من المذكرات والمراسلات الإنيقة جيدة التنظيم وقائمة مرتبة من الأسئلة المتعلقة بها. وفور بدء الإجتماع بادر بإثارة موضوعه الخاص بالمرتب).

اتسم فعل المدير بالبرود وقلة الإكتراث رغم انه كان يقدر تماما حسن الإستعداد والتنظيم وما لم يكن الموظف يعرفه هو أن المدير كان ينتمى إلى مدرسة ادارية شديدة المحافظة حيث تعلم منذ بدء حياته ألا يسأل عن المال مطلقا. ولم يكن الأمر قاصرا على مناقشة موضوع لا يحبه المدير فحسب بل أن الموظف أفسد كل شئ على نفسه، أيضا بالإفراط فى حسن الإعداد. وكان يمكنه اعطاء انطباع أفضل من خلال اعداده أيضا لبقية موضوعات الإجتماع لأن المدرسة الإدارية المحافظة تتميز بالإخلاص الشديد للعمل وتوجيه كل الطاقات له.

والحقيقة أن هذا الموظف كان من أشد العاملين إخلاصا وكفاءة فى مجموعته ولذلك كان مندفعا وراء مطلبه حيث كان أقلهم راتبا.

وكانت رؤية المدير الموضوع من المنظور التالى :-

((لقد أتى إلى مكتبى وأول شئ فعله هو أنه مد يده طالبا المزيد من المال ولم أكن اعرف حتى ما هو عمله ولم يكن مهتما فى التحدث عنه فكان كل ما قاله ‹اعطينى .. اعطينى› ولم يفصح لي عما يستطيع القيام به لهذه المؤسسة.))

ولا تقتصر الأهمية على معرفة الشخص الآخر وأخذ اعتباراته فى الحسبان فقط بل كذلك الأشخاص المحيطين به والمؤثرات والضغوط التى قد يمارسونها_ وقد يساعد هذا صانع القرار فى التنبؤ بردود افعالهم وبتصرفاتهم ويتيح له حسن تقييم الطرف الآخر.

فقد يرى صانع القرار مثلا انه يتعين عليه منح الطرف الآخر مزيدا من الوقت حتى يتمكن من الوصول إلى اتفاق عام مع شركائه قبل الرد على المقترحات المطروحة وقد تحتاج عملية اتخاذ القرار فى هذه المرحلة إلى ضرورة تقديم بعض المقترحات فى شكل مقبول لجميع أفراد الطرف الآخر وليس لقائدهم بمفرده.

ومن الخطأ أن نقول (انها مشكلة الطرف الآخر وليس لنا دخل بهذا.. فلو كان أعضاء الطرف الآخر مختلفين فى الرأى متصارعين فى ذلك لتقلصت كثيرا فرص التوصل إلى نهاية ناجحة للمفاوضات بين الطرفين. ولهذا السبب قد يذهب التجار إلى أبعد مدى ممكن فى التفاوض فيتيحون للمشترين الفرصة الكاملة لترتيب امورهم مثل تأمين المال واعداد مواصفات المناقصة وشروط الإتفاق .

الإفتراضات السببية الإنعكاسية

أحذر من تبنى أي افتراضات ليس لها ما يبررها بخصوص تصرفات الآخرين ومنها افتراضات مثل (إذا كان عبدالعزيز يريد حقا هذه الصفقة لكان قد وقع على الإتفاق قبل ذلك بكثير أوإذا كانوا سيتخذون الإجراءات الصناعية المطلوبة لكانوا أنهوها قبل هذا) فلربما كان عبدالعزيز ينتظر عودة مسئول ما من السفر لتوقيع الإتفاق ولربما كانت النقابات العمالية تروج لتأييدها فى الإجراءات الصناعية بعيدا عن المصانع وأماكن العمل .

هل الإفتراضات هي المشكلة ؟

يتم بناء كثير من الإفتراضات بصورة تلقائية بدون وعى وهذه الإفتراضات التلقائية يمكنها أن تؤدى إلى المشاكل من خلال الحواجز الوهمية التى تقيمها فمثلا يفترض بعض الناس أن اعمالا معينة حكر لهم لا يشاركهم فيها أحد أو أنها لا تهم البته فتعمل هذه الإفتراضات على تقليل الإختيارات المطروحة وتبقى الإختيارات محدودة إلى أن يحدث تغيير جذرى أو تحدث أزمة أو يتعطل العمل .

فى بعض الاحيان تؤدى الإفتراضات إلى جعل حل المشاكل أمرا مستحيلا. فمثلا حاول ايصال النقاط التسع الموضحة أسفله بعضها ببعض بأربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم :-

● ● ●

● ● ●

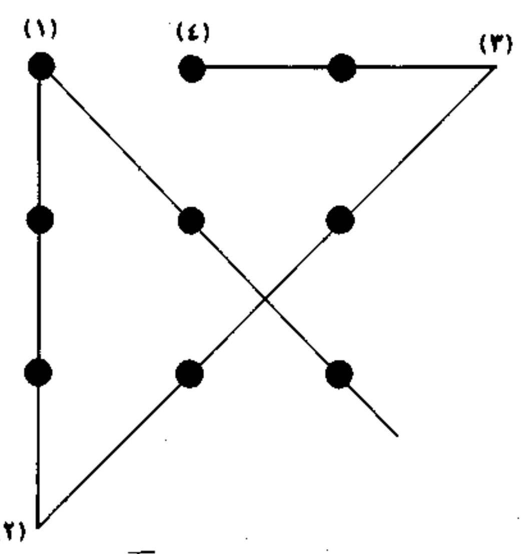
● ● ●

مشكلة النقاط التسع (شكل ١٢ـ١)

فإن لم تكن تعرف هذا اللغز أصلا فسوف تمضى أوقاتا مطولة فى رسم خطوط يمنه ويسره جميع الإتجاهات بلا طائل ويرد السبب الرئيسى للفشل فى هذا اللغز إلى الإفتراض الذي بنيت عليه طريقة الحل:-

فالإفتراض الذي بنيته هو لأن النقاط التسع تشكل مربعا فلا بد وأن يكون الحل فى هذا المربع وهذا شرط فرضته أنت على نفسك ولم يرد فى التعليمات. والآن اوجدت أنت المشكلة ولم يعد من المهم الآن كيف تتجه بخطوط القلم.

وهذا هو الحل :-



أثناء وضع الإفتراض بشأن طبيعة هذه النقاط تم ايجاد واقع معين أصبح صانع القرار اسيرا له . فقد يتناول حل اللغز بعناية ودقة بتحديد كل الإتجاهات أولا ثم تجربتها الواحد تلو الآخر. ومع هذا يضيع وقته سدى لأن الافتراض بأن التوصيلات لابد وأن تشكل من النقاط مربعا يجعل الحل مستحيلا ومهما حاول تبقى دائما نقطة خارج خطوط الإتصال. ويكمن الحل فى مراجعة الإفتراضات المحيطة بالنقاط وليست النقاط نفسها وبتطبيق هذا الإسلوب فى صناعة القرار خاصة عند الوصول إلى نهاية مسدودة لمشكلة ما أو ظهور صعوبة بالغة فى حلها نجد أنه من المفيد جدا أن نعود للوراء خطوة لنعيد مراجعة الإفتراضات المطروحة بشأن المشكلة. فمثلا من المألوف افتراض أن الموظف قليل الخبرة لن يكون مهتما بعمل أجره قليل أو درجته أقل ومثل هذا الإفتراض يدفع بصانع القرار إلى مصيدة البدائل المنحصرة فى صرف الموظف أو التجاوز عن قصوره.

وكلا الإختيارين لا يصلح. والواقع أنه إذا حدث وأن قدم شخص ما هذه الفكرة فمن الممكن أن يسعد الموظف بقبول العمل المكلف به بل أنه قد يرى أنه ليس هناك اختيارات سوى انجاز العمل.

المعالجة المرحلية للإمكانيات المتوافرة : كشف حجب المستقبل

يوجد المستقبل دوما فى الحاضر القائم وإذا طبقنا هذا المفهوم من الناحية الإدارية نجد أن المشروعات التى يغلب عليها سوء التنظيم وقصور الموارد محكوم عليها بالفشل من أول الأمر. ومن أفضل السبل لمعرفة إذا ما كانت الخطة أو المشروع سينجح أم لا هو مراجعة المحتوى والمهام والموارد بصورة دورية ومنتظمة وهذا ما يعرف بالمعالجة المرحلية للإمكانيات. وقد تم تطبيق هذا المفهوم بصورة واسعة فى عمليات التصنيع ولكنه يصلح لأي نمط من انماط العمل. ويعد تحليل المعالجة المرحلية للإمكانيات مفيدا بوجه خاص فى الحالات التى تحتم على صانع القرار تفويض الكثير من مسئولياته للآخرين.

ويمكنك تقييم الإمكانيات باتباع ما يلي:-

* قسم المشروع الى مراحله التركيبية.
* حدد متطلبات كل مرحلة بصورة واقعية ومحددة.
* اسأل نفسك (إذا كنت سأقوم بتنفيذ هذا - فما الذى احتاج اليه ؟)
* تأكد من الأدلة المتوافرة على أنه تم تحديد الموارد المتعلقة بالمشروع.

والمقصود من الموارد هنا هو كل ما هو ضرورى لإكمال المشروع بما فى ذلك الجداول الزمنية وتعاون الادارات الاخرى وموافقات الجهات المعنية والخبرات..الخ.

الإعتماد على طرف ثالث

كان من بين الاسباب التى أدت إلى فشل الجهود الدبلوماسية فى منع حرب الفوكلاند بين انجلترا والارجنتين هو أن المفاوضين الارجنتينيين كانوا يفتقرون إلى السلطة فكانوا إذا وافقوا على اقتراح ما فى المفاوضات يجدون حكومتهم قد غيرت من رأيها أو لم يتفق اعضاؤها.

فمن اساسيات الادارة أنه عندما يعتمد القرار على طرف خارجي مثل الموردين أو مقاولي الباطن ننصح بمعرفة امكاناتهم على وجه التحديد... هل الشخص المفاوض يتمتع بسلطة التوصل إلى اتفاق أو يتعين عليه الرجوع إلى رؤسائه ومسئوليه، وبالمثل ... هل تتوافر المعدات المطلوبة لدى المورد أم لا؟ وأن لم يكن لديه المطلوب فكيف سيؤمنه؟ ما هي الالتزامات المترتبة على ذلك؟

معرفة أوضاع الهيئات المنافسة

يمكن تطبيق الاسلوب التحليلى لمعالجة الإمكانيات بهدف التعرف على فرص نجاح الطرف المنافس. فالأحزاب السياسية مثلا تدرس نسب استطلاعات الرأى لمعرفة مدى تطور القدرات الإنتخابية لخصومها. وتعمد الشركات التجارية إلى دراسة الأوضاع المالية والخبرات الادارية للشركات المنافسة بها لتحديد ما إذا كان بإمكانها دخول اسواق معينة أو معرفة قدراتها على البقاء فى الأسواق الحالية.

ومن الواضح أن مثل هذا التحليل يرتبط إلى حد كبير بالمعلومات المتوافرة ولكن بصفة عامة يمكننا القول بأن قليل من الدراسة خير من عدمها.

عدد العناصر المتحركة

من الأوجه الاخرى الهامة فى معالجة الامكانيات ـ فى سياق صنع القرار ـ هو عدد العناصر المتحركة في الخطة والمقصود بالعناصر المتحركة هنا هو عدد الاشخاص الذين يعتمد كل منهم على الآخر فى عمله وكذلك متواليه الاجراءات المتتابعة بين القرار وتنفيذه. ومثلما هو الحال فى الالات الميكانيكية كلما زاد عدد القطع المتحركة كلما زادت الاعطال.

وتمثل احالة المعاملات بين عدة لجان مثالا جيدا لهذا الأمر ـ فاعتراض احدى اللجان ينجم عنه تأخير المعاملة عند أخرى ومن ثم يؤدى هذا التأخير إلى فقدان بعض الاوراق مما يزيد من تأخر المعاملة. وتعانى الهياكل التنظيمية الموسعة من هذه المشكلة ففي الوقت الذي ينزل فيه القرار إلى المستوى الوظيفى العاشر مثلا يكون قد أصبح مختلفا تماما عن القرار الأصلى.

وتعزز البساطة من فعالية الإمكانيات وهذا يعنى الإحتفاظ بأقل عدد ممكن من الموظفين والإجراءات وينبغى على وجه الخصوص جعل الاتصالات حتى وأن تطلب الامر أعطاء تعليمات شخصية فإن كان موضوع شديد الأهمية يجب أن تتجاوز العناصر المتحركة وتتولى العمل بنفسك.

الاصول المنطقية لصنع القرار

تقول نظرية الاصول المنطقية أن التغيير يحدث فى شكل معروف بالتغيير الطرحي النقضى، فالهيئات تتأسس لهدف معين والبنيات الاجتماعية تظهر نتيجة تطور العلاقات والأدوار(طرحى) وكل البنيات الاجتماعية مبتلاه بالتناقضات والخلافات. وهذه الامور بعضها ضرورى ولكنها جميعا تعمل على ايجاد التوترات.

فالجامعات مثلا يتعين عليها تدبير اعتمادات مالية للقيام بابحاثها الاكاديمية ولكن الانشطة الخاصة بتوليد الاموال قد تشتتها عند اهدافها فى تطوير المعرفة ويأتى التوتر ليقدم حافزا للتغيير (نقضى) ولكن طبيعية النظام القديم تحد من احتمالات التغيير وكذلك الهيئات الاكبر التى تعتبر النظام القديم جزءا منها. وقد ينجم عن اعادة البناء محو جزء من التناقضات القديمة أو كلها إلا أنها تتسبب فى ايجاد تناقضات جديدة تؤدى إلى حدوث توترات جديدة.

تتحدد المضامين الهامة بالنسبة لصانعى القرار فى هذا النمط فيما يلى:-

.. يمكن توقع التغيير من التوترات الموجودة.

.. تؤدى تسوية مجموعة من التوترات إلى ايجاد اخرى.

.. تفشل معظم التغييرات فى حل المشكلة أو تتسبب فى تفاقمها.

مثال

أقدمت احدى الهيئات على تخصيص بعض اعتماداتها لإنشاء وحدة للصحة المهنية بغية تقليل عدد الاجازات المرضية فى الهيئة. ورحب كل العاملين بهذه الخطوة حتى اعلنت الادارة

أن على الوحدة تمويل نفسها بعد ذلك طبقا للسياسات التنظيمية العامة التى تنتهجها الهيئة. واسفرت هذه الخطوة عن انتفاء الغرض من هذه الخدمة حيث تحول العاملون من المقابلات الطبية المطلوبة غير المنتظمة والاستشارات الحقيقية إلى الفحوصات الطبية الروتينية السريعة لتبرير وجودهم فى الوحدة .

كان النمط المفتوح وغير المنتظم للخدمات التى كانت تقدمها هذه الوحدة الصحية فى بادئ الامر أمرا متناقضا تماما مع السياسات الادارية للهيئة قد عززت من قوتها مرة أخرى.

ولكن بهذا العمل تسببت الهيئة فى حدوث توترات جديدة منها شعور الموظفين بأن الهيئة تخدعهم وأن العاملين فى الوحدة تركوا العمل بها بعد شعورهم بعدم الرضا عن عملهم الجديد وعما يحدث وتبقى النقطة الثالثة عن الاصول المنطقية للتغيير وهي أنه إذا حدث هذا التغيير داخل حدود نظام معين فإنه فى الغالب ينتهى إلى درجة من عدم الاتقان أو إلى التغيير التدريجى. وعلى سبيل المثال كثيرا ما تسفر التعديلات الادارية عن إعادة صياغة مهام بعض الوظائف وبالتالى بعض التعديلات فى الرواتب أو الغاء وظيفة أو أكثر أو إضافة اخرى. ويأخذ الامر أسابيع وأحيانا شهورا من الجهد لينتهى إلى تغيير طفيف جدا فى الحقيقة.

الجزء التالى سوف نناقش أسباب حدوث هذه الامور وكيف يمكن لصانعى القرار الهروب من المصائد التى ينصبونها لانفسهم.

لماذا يكون الخطا احيانا هو الصواب؟

يستطيع صانعو القرار تذكر بعض الحلول التى كانت تبدو سخيفة وغير عملية فى وقتها ثم أثبتت الظروف فعاليتها وصلاحيتها كما انهم يألفون الظاهرة المضادة أي الحلول العقلانية التى تأتى نتيجة لجهود كثيفة فى جمع المعلومات والتقييم الدقيق لها ولكنها أدت فى النهاية إلى حدوث مشاكل وكوارث فى العمل.وهذه الامور ليست لها علاقة بالحظ أو بالحدس أو العاطفة تجاه فكرة ظاهرها سخيف أو غير واقعية . ويمكن تفسير هذه الظواهر فى طبيعى التغيير ذاتها.

(يحدد علماء النفس نوعين من التغيير):-

١- تغيير يحدث داخل النظام ولا يغير النظام نفسه ويعرف هذا النمط بتغيير النظام الأول .

٢- تغيير النظام نفسه ويعرف باسم تغيير النظام الثانى ويتمثل النمط الأول فى دورة التغييرات الطرحية النقضية التى ناقشناها فى الصفحات السابقة ودائما ما يتخذ شكل دائرة مغلقة حيث يحد النظام نفسه من الميل إلى التغيير. فمثلا يتعين على أحد راغبي الزواج أن يختار زوجة من بين امرأتين.. الصغيرة المغامرة والكبيرة الحنون كالام، فيجد نفسه محتارا لأنه يحتاج فى واقع الامر لكل من النمطين. ولكن قيود الاختيار تترك له مجالا ضيقا أيا

كان اختياره وقد أوقع الرجل نفسه فى الحيرة لأنه افترض أن اختياره مقصور على واحدة من الاثنين فإن اختار فعلا واحدة منهما فالتغيير الذي يحدث هو تغيير (النظام الاول) فقط أي تغيير داخل حدود الاختيارات ولكن يجب أن يكون الامر كذلك ؟.

هل الإختيار ضروري؟

غالبا ما نجد تصنيف الاختيارات على أساس (هذا أو ذاك) شائعا فى صنع القرار. ولقد ذكرنا فى بداية هذا الباب أن جميع المسائل المتعلقة بالقرار تتبلور إلى اختيارات بين هذا أو ذاك ولكن حتى ولو كانت الاختيارات جذابة وحتى لو كانت فى مراحل متأخرة لا بأس أن نتدبر برهة للتدبر فنسأل:-

* لماذا يتعين علينا الاختيار؟.
* هل يجب أن نختار؟.
* هل هذه الاختيارات هي المتاحة فقط أم هناك أخرى؟.

والسبب وراء هذا التقييم هو أن القرارات غالبا ما يتم اتخاذها تحت ضغط ما ثم تتغير فى السياق بعد ذلك المعلومات والموقف العام وتصنيف المشكلة ولذلك ننصح بمراجعة كل هذه الامور مرة أخرى قبل التورط فى أي التزامات وهناك تساؤلات أخرى قد تفيد فى هذه المواقف ومن بينها:-

ـ أين نقف الآن ؟.

ـ وكيف وصلنا إلى هذه المرحلة ؟.

ـ وإلى أين نريد أن نتوجه ؟.

وعندما تكون الاختيارات غير مرضية أو تبقى حولها الشكوك يصبح التقييم أمرا فى غاية الضرورة. فمثلا بعد تنظيم الجولة الثالثة من اللقاءات الشخصية تعذر اختيار المرشح المناسب للعمل وبد من الأفضل تعيين الشخص الأقرب إلى المواصفات المطلوبة. ويمكن لهذا الاتجاه أن يشكل خطأ جسيما، فقد يكون العمل المطلوب مستحيلا بالنسبة لهذا الشخص وبينما يحاول القيام بمهامه يتضح أن هذا الحل قد تسبب فى ايجاد عدد من المشاكل يفوق ما يعمل على حله.

وبعبارة أخرى أن (اختيار النظام الأول) أي الاختيار من بين المرشحين الموجودين لا يشكل أي حل على الاطلاق فالمطلوب فى هذه الحالة شئ آخر.

الهروب من اختيارات هذا أو ذاك

مثال

حدث فى القرون الوسطى أن تسلمت القرية المزدهرة انذارا من الغزاه حيث أخبرهم رسول المعتدين أن عليهم تسليم القرية وكنوزها أو مواجهة الدمار والتخريب والاغتصاب. فوقع

الفلاحون فى حيرة شديدة ولم يكن لديهم اختيارات سوى الاستسلام وخسارة ممتلكاتهم أو القتال وهم يعرفون أن الغزاه سيذبحونهم ثم يغتصبون نساءهم إن انهزموا فى المعركة.

واشتدت حيرة الفلاحين واغرقوا أنفسهم فى وهم الاختيارات إالتقليدية وكانت كلها كوارث ونوازل.

ولكن النساء كانت لديهن فكرة أخرى تقضى بأن يتركهن الرجال ليواجهن مصيرهن ويغادروا القرية. وهذا الاقتراح الانتحارى ينقذ الجميع. لأن الغزاه عندما يصلون لن يجدوا سوى مجموعة من النساء لا حول لهم ولا قوة يقدمن ما يطلب اليهن من الطعام وحسن الضيافة فيمكثون لفترة من الزمن ثم يرحلون مستأنفين مسيرتهم .

وتنجح هذه الخطة لأنها أصلا تغيير (للنظام الثانى) كما أنها تمت إلى حلول المنطق بصله فى حين أن الاختيار هو تغيير (للنظام الأول)ـ أي الاختيار المنحصر فى مشكلة (هذا أو ذاك) فالاستسلام أو القتال ليست حلولا على الاطلاق فكلاهما ينتهى بتدمير هدفى البقاء والحفاظ على الحياة التى يهدف إليها الفلاحون.

وعند تطبيق مفاهيم تغيير النظام الأول والثاني على صنع القرار داخل المؤسسات ـ لننظر أولا إلى الحالة التاليـة :-

خططت أحد المؤسسات للمشاركة فى برنامج حكومي يهدف إلى توفير ٤٠٠ فرص عمل فى منطقة ترتفع فيها نسبة البطالة. وكانت أغلب الأعمال لغير المهرة وكان من الضروري أيضا تعيين ١٦ عاملا ماهرا.

وفى آخر لحظة أعلنت اتحادات العمال انها لن تسمح بأن يحصل العمال غير المهرة على نفس أجور العمال المهرة. وكان وجود هؤلاء العمال المهرة الستة عشر أمرا أساسيا لنجاح البرنامج واستمراره ومن ناحية اخرى كانت الاجور موحدة ومحددة من قبل الحكومة ويستحيل تغييرها وشعرت المؤسسة باليأس والعجز ازاء حل هذه المعضلة والخطر الذي يهدد فرص العمل التى يوفرها البرنامج .

هذا المثال يقتصر (تغيير النظام الأول) على محاولة استمالة اتحاد واحد أو كليهما أو الضغط عليهما لقبول الوضع. والواقع ان هذا الاتجاه كان سيساعد على تصعيد النزاع الذي يدور حول متغيرات المنزلة بين العمال المهرة وغير المهرة. وكان اتحاد العمال غير المهرة غاضب لأنه كان يريد فروقا فى الرواتب والدرجات بين كل العمال المشتركين فى البرنامج بينما ادرك اتحاد العمال المهرة أنه بطريق العناد قد وضع نفسه فى مأزق صعبومع هذا تم التوصل إلى حل لهذه المشكلة عندما طرحت المؤسسة اختيارا ثالثا يقضي بأن تتعاقد مباشرة مع العمال المهرة الضروريين ـ أي خارج البرنامج وبذلك تدفع لهم اجورهم العادية ورضيت اتحادات العمال غير المهرة بهذا الحل لأنه لن يضع فوارق فى الرواتب والدرجات بين العمال المشاركين فى البرنامج وبالمثل قبلته اتحادات العمال المهرة لأنه يتماشى مع مطلبهم .

وتظهر هذه الحالة أيضا أن حدوث تغيير للنظام الثاني ليس صعبا ولا معقدا. وكل ما كان يحتاجه الأمر في الاساس هو الخروج من خضم هذه الاحداث والتدبر في حلول تعمل على حل المشكلة وألا يصبح الحال مثل سائق السيارة المخمور يبحث عن مفاتيح سيارته ولا يهتم بالبحث عنها في المكان الذي فقدها فيه ولكنه يبحث عنها تحت عمود الإضاءة في الشارع لأن الضوء هناك قوي. احيانا يحدث تغيير النظام الثاني دونما وعي مثلما هو الحال عندما تفقد اعصابك في مشادة مع شخص ما وبعدها تتساءل هل كان تصرفك هذا سخيفا إلى أن ترى كيف يتصرف ذلك الشخص. وهنا حدث تغيير للنظام الثاني لأن تأثير الغضب أدى إلى كسر حواجز الصبر والادب ومن الواضح أن الامر ليس كذلك دائما ولا يمكن أن تدافع عن هذا ولكنه لماذا تنفع احيانا التصرفات الطائشة.

أهمية التأمل والتدبر

يحتاج الشخص إلى التأمل في عمليات التوقف أثناء المشكلة لتحليل المعالجة المرحلية للإمكانيات ووضع الشخص نفسه في مكان الآخر وبطبيعة الحال يكون التأمل سهلا كلما كان صانع القرار في وضع مرتاح ذهنيا.

ومن المدهش أن هناك أشياء بسيطة مثل التجول قليلا سيرا على الأقدام أو التحدث بشأن المشكلة أثناء الطعام أو النوم جيدا اثناء الليل يمكنها أن تعيد إلى احساس الشخص بتمكنه من أطراف

التنويم الذاتي المغناطيسي

يعتبر تنويم الذات مغناطيسيا أسلوبا طيبا لتحقيق الاسترخاء العميق والتنويم في حد ذاته لا يمكنه تحقيق أي شئ ولكنه ينفع في الاستعداد للتأملات. وبينما نؤكد على أن أفضل طريقة لتعلم هذه المهارة هي استشارة احد الممارسين المحترفين إلا أنه يمكن القول بأن الخطوط العريضة تتلخص في:-

* جهز غرفة خالية من المشتتات القائمة والمحتملة.
* ارقد في مكان بحيث تستطيع الاسترخاء براحة تامة.
* دع عقلك ينجرف بعيد ـ استرخ ودع نفسك تنجرف اكثر واكثر.
* وبينما تمعن في الاسترخاء دع أول اختياراتك يطفو في ذهنك.
* تدبر في الاختيار كما تراه الآن ولاحظ أول عنصر يأتي إلى ذهنك.
* ثم تخيل نفسك بعد خمس سنوات من الآن عقب اتباعك لهذا الاختيار فماذا ترى؟
* كرر نفس العملية للإختيار الثاني فماذا ترى الآن ؟

لايستطيع التنويم أن يصنع لك قرارا ولكن الصور التي يجسدها لاختياراتك يمكنها أن تعاونك في حسن الاختيار وعلى أقل تقدير هذه العملية تجبرك على التمهل قليلا والاسترخاء والاطلال على المستقبل.

الانجذاب العاطفي

في بعض الاحيان وخاصة في القرارات الشخصية نجد الاختيارات غير العاطفية المكلفة أو التي يبدو عليها السخف هي التي تتمتع بأكبر قدر من الجاذبية. وبينما نؤكد أهمية عدم صنع القرار على أساس هذا الكلام فقط نؤكد أيضا أنه من الخطر جدا أن نهمل عنصر العاطفة ومن اسباب ذلك هو أن الاختيار المتمتع بجاذبية عاطفية قد يكون تغييرا (للنظام الثاني) كما أوردناه فليس مطلع هذا الباب وتكون جاذبيته العاطفية دقيقة تماما لأنها ستحل المشكلة على الرغم من أنها قد تبدو سخيفة لأنها مبتدعة.

ومن الأسباب الاخرى للإهتمام بالعاطفة هو أن القرارات لا تصنع فقط بل سوف يتم تنفيذها أيضا ان كان من المفترض أنها ستحقق شيئا. ويحتاج التنفيذ إلى الطاقة والالتزام . وسوف تشعر بدوافع قوية داخلك، ان كان في هذا الاختيار أمر تريد أن تحققه. فتخيل مثلا أنك قد انتقلت إلى منزل جديد يلبل كل المقاييس التي تريدها عدا أنه لا يشعرك بأنه منزل. وأفضل نصيحة هنا قو تقييم كل الاختيارات بطريقة سليمة فإن كان هناك خياران أو ثلاث والمجال محدود جدا لتفضيل أحدهما اسأل نفسك أي من هذه الاختيارات يشعرني بحماس أكثر؟.

ايجاد النجــــاح

إن انتقاء الاختيار الذي يشعرك بالحماس هو أحد سبل توليد النجاح ومن السبل الاخرى لذلك أيضا تأكيد أن الهدف واقعي ويمكن البدء في السعي وراءه. ويمكن تعريف النجاح بالحصول على الهدف أو تحقيقه. وقد يعجز صانعو القرار عن تغيير المشكلة أو اختيار واحدة سهلة يمكن التعامل معها_ إلا أنهم يستطيعون تحديد ما هو النجاح المطلوب ولذلك كن حذرا أثناء رسم حدود الهدف المنشود.

اهميــــة الثقــــة

عندما سقط الملك وليام الفاتح (١٠٦٦_١٠٨٧م) مريضا أثناء معركة هيستنج على شواطئ انجلترا _ رأي جيشه في هذا نذير شؤم فأدرك الملك الأثر السلبي على معنويات جيشه فقام بتحويل الموقف باعلانه أنه احتل كل الاراضي الانجليزية وكان أساس هذا الاعلان:

* اذا كان يعتقدون في قدرتهم على انجاز شئ ما فغالبا ما يقومون بإنجازه.
* والعكس صحيح .

ويجب أن يكون الاعتقاد مشفوعا بالواقعية لكي يمكن تنفيذه، فعلى سبيل المثال كانت خطب ونستون تشرشل التي قيل أنها كانت تحفز وتلهم من كانوا يستمعون لها تكشف عن تأكيد دقيق على المخاطر والصعوبات والآمال المرتبطة بالنجاح.

وتعتبر المشاركة في تحليل (المعالجات المرحلية للإمكانيات) التي ناقشناها في مطلع هذا الباب وسيلة فعاله لإقناع الآخرين بأنه يمكنهم النجاح بينما تحدد المخاطر الكامنة بصورة

مستمرة. وقد يكون من الأفضل الحد من التوقعات البراقة ولو بصورة مصطنعة على ألا يصل هذا إلى التشاؤم أو الإنهزامية وذاك من أجل وضع حدود السلامة.

وأخيرا لأنه ليس هناك أمر ناجح مثل النجاح فعليك ان تتعامل مع انجاز ممارسات صنع القرار بطريقة قوية على أنه نجاح فى حد ذاته.

الخلاصة

- مع أن كل الأمور غير مؤكدة فى نهاية الأمر هناك الكثير فى صنع القرار مما يمكن توقعه.
- تتطلب رؤية المستقبل:
  * هدف واضح.
  * التفكير فى المستقبل مع الإعتراف بالواقع.
  * التفكير فى مضامين الواقع.
  * التصرف اعتمادا على ما نراه.
- من أفضل سبل اختيار الافتراضات هو أن تضع نفسك فى مكان الطرف الآخر وتكون مشاكله مشاكلك.
- يمكن أن يتعذر حل المشاكل بسبب خطأ الافتراضات المطروحة.
- من بين سبل معرفة إذا ما كانت خطة ما ناجحة أم لا هو تحليل متطلباتها ومعرفة ما كانت المصادر متوفرة أم لا.
- من المهم جدا التأكد من أن الطرف الثالث قادر على تنفيذ التزاماته.
- كلما تضمنت عملية صنع القرار عناصر متحركة كلما زادت احتمالات التعطل.
- يمكن التنبؤ بالتغيير من خلال التوترات القائمة وعادة ما تؤدي تسوية مجموعة من التوترات إلى ايجاد توترات أخرى.
- قبل الالتزام بشئ ـ اسأل نفسك ـ هل يجب على أن أقرر؟ وهل هذه الاختيارات الوحيدة؟.
- غالبا ماتبدو الافكار المحققة لتغييرات فعلية بالسخف عند النظر إليها لأول وهلة.
- الأسترخاء أساس ضروري للتأمل.
- التنويم الذاتى المغناطيسى هو واحد من أساليب الاسترخاء.
- إذا كانت الاختيارات المتاحة تبدو متساوية انتق الاختيار المتمتع بأكبر جاذبية عاطفية.
- كن حذرا فى تحديد مفهوم وشكل النجاح.
- تعتبر ممارسة أنشطة صنع القرار بصورة قوية نجاحا فى حد ذاتها.

<<***((انتهى))***>>

AN ILLUSTRATIVE BIBLIOGRAPHY

This is a sample of the works which directly and indirectly have formed the basis of this book. For ease of reference, the list includes works cited earlier in the book.

Adams, J D, Hayes, J, and Hopson, B (1976) *Transition: Understanding and Managing Personal Change*, Martin Robertson, London.

Allison, G T (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown & Co, Boston.

Arkes, H R, and Blumer, C (1985) 'The psychology of sunk costs', *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, pp124–40.

Aronson, R (1983) *The Dialectics of Disaster: A Preface to Hope*, Verso, London.

Aronson, T (1988) *The King in Love*, John Murray, London.

Arvey, R D, and Jones A P (1985) 'The use of discipline in organizational settings: a framework for future research', in L L Cummins and B M Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, vol 7, JAI Press, London.

Asch, S E (1956) 'Studies of independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority', *Psychological Monographs*, 70, p6.

Bacharach, P, and Baratz, M S (1970) *Power and Poverty: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York.

Bacharach, S B and Lawler, E (1980) *Power and Politics in Organizations*, Josey Bass, San Francisco.

Baldamus, W (1961) *Effort and Efficiency*, Tavistock, London.

Barnard, C (1968) *The Functions of the Executive* (second edn), Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Bartol, K M and Martin, D C (1990) 'Value of dependence', *Personnel Psychology*, 43(3), pp599–615.

Barton, S L, Duchon, D and Dunegan, K L (1989) 'An empirical test of Staw and Ross's prescriptions for the management of escalation of commitment behavior in organizations', *Decision Sciences*, 20, pp532–44.

Bateman, T S and Strasser, S (1984) 'A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment', *Academy of Management Journal*, 27(1), pp93–112.

Bazerman, M H (1984) 'The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organization behavior', *Journal of Management*, 10, pp333–43.

— (1990) *Judgement in Managerial Decision Making*, John Wiley, New York.

Bazerman, M H Beekun, R I, and Schoorman, F D (1982) 'Performance evaluation in a dynamic context: the impact of a prior commitment to the ratee', *Journal of Applied Psychology*, 76, pp873–6.

Becker, H S (1960) 'Notes on the concept of commitment', *American Journal of Sociology*, 66, pp32–40.

Becker, J *Depression: Theory and Research*, John Wiley, New York.

Bendix, R (1956) *Work and Authority in Industry*, University of California Press, London.

Benson, J K (1977) 'Organizations: a dialectical view', *Administrative Science Quarterly*, 3, pp1–21.

Borgida, E and Nisbet, R (1977) 'The differential impact of abstract versus concrete information on decisions', *Journal of Applied Social Psychology*, 7, pp258–71.

Butler, R A (1971) *The Art of the Possible*, Hamish Hamilton, London.

Caldwell, D F and O'Reilly, C A (1982) 'Responses to failures: the effects of choices and responsibility on impression management', *Academy of Management Journal*, 25, pp121–36.

Calvino, I (1978) *The Castle of Crossed Destinies*, Pan Books, London.

Campbell, D T (1969) 'Reforms as experiments', *American Psychologist*, 24, pp409–29.

Castle, B (1980) *The Castle Diaries 1974–6*, Weidenfeld & Nicolson, London.

Chadwick, L, and Magin, M (1989) *Creative Cost and Management Accounting*, Hutchinson, London.

Chell, E (1976) 'A study of situational (cooperative/competitive) and personality ('high' and 'low' participation) factors on the role enactment of human relations problems', *Human Relations*, 29(11), pp1061–81.

— (1985) *Participation and Organization: A Social Psychological Approach*, Macmillan, London.

— (1987) *Psychology of Behaviour* in Organizations, Macmillan, London.

Cohen, M D, March, J G and Olsen, J P (1972) 'A garbage can model of organizational choice', *Administrative Science Quarterly*, 17, pp1–25.

Conner, S and Kingman, S (1989) *The Search for the Virus: The Scientific Discovery of Aids and the Quest for a Cure*, Harmondsworth, Penguin.

Cook, J D, and Wall, T D (1980) 'New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment', *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp39–52.

Cooper, C L (1988) 'Stress in the workplace: recent research evidence', in A M Pettigrew (ed), *Competitiveness and the Management Process*, Basil Blackwell, Oxford.

Crick, B (1976) *In Defence of Politics*, Penguin, Harmondsworth.

Curry, J P, Wakefield, D S, Pierce, J L and Mueller, C W (1986) 'On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment', *Academy of Management Journal*, 29, pp847–58.

Cyret, R and March, J G (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Davies, P (1987) *The Cosmic Blueprint*, Heinemann, London.

Defoe, D *A Journal of the Plague Year*, Penguin, (1986) Harmondsworth.

Deming, E (1982) *Out of the Crisis*, CUP, Cambridge.

Detzer, D (1979) *The Brink: The Cuban Missile Crisis 1962*, Dent, London.

Dewy, J (1930) *The Quest for Certainty*, George Allen, London.

Dixon, N (1976) *On the Psychology of Military Incompetence*, Jonathan Cape, London.

Dobroszycki, L (ed) (1984) *The Chronicle of the Lodz Ghetto 1941–1944*, Yale University Press, London.

Douglas, M (1966) *Purity and Danger: An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, Routledge, London.

Douglas, M and Wildavsky, A (1982) *Risk and Culture: An Essay on the Selection of Environmental Dangers*, University of California Press, London.

Drummond, H (1989) *'Power and involvement in organizations'*, unpublished doctoral thesis, University of Leeds, UK.

— (1990) *Managing Difficult Staff: Effective Procedures and the Law*, Kogan Page, London.

Durkheim, E (1952) *Suicide*, Routledge, London.

Dyer, W G (1977) *Team Building: Issues and Alternatives*, Addison-Wesley, Mass.

Ellis, H F (1980) *A J Wentworth, B A*, Arrow Books, London.

Erikson, M H, Hershman, S and Secter, I I (1990) *The Practical Application of Medical and Dental Hypnosis*, Brunner, New York.

Etzioni, A (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Collier Macmillan, London.

Evans, P and Deehan, G (1988) *The Keys to Creativity*, Grafton, London.

Evans-Pritchard, E E (1937) *Witchcraft, Oracles and Magic Among the Azande*, Clarendon, Oxford.

Feldman, J and Kanter, H E (1965) 'Organizational decision making, in J G March (ed), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago.

Fisher, R and Ury, W (1983) *Getting to Yes*, Hutchinson, London.

Fox, F and Staw, M (1979) M 'The trapped administrator: the effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action', *Administrative Science Quarterly*, 24, pp449–71.

Fox, R, Kennedy, A and Sugden, K (1990) *Decision Making: A Management Accounting Perspective*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Freud, S (1976) *Interpretation of Dreams* (tr. J Strachey), Pelican, London.

Garvin, D A (1988) *Managing Quality*, Free Press, New York.

Gilbert, M (1983) *Finest Hour: Winston S Churchill 1939–41*, Heinemann, London.

Gilbert, M (ed) (1986) *The Oxford Book of Legal Anecdotes*, OUP, Oxford.

Gilbert, P (1984) *Depression: From Psychology to Brain State*, Lawrence Earlbaum, London.

Giovannitti, L and Freed, F (1967) *The Decision to Drop the Bomb*, Methuen, London.

Guest, D 'Are British workers working harder in Thatcher's Britain? A reconsideration of the concept of effort', mimeo, London School of Economics.

Hage, J (1982) 'Theory building', in N Nicholson and T D Wall (eds), *The Theory and Practice of Organizational Psychology*, Academic Press, London.

Halberstan, D (1972) *The Best and the Brightest*, Penguin, Harmondsworth.

Hales, C P (1986) 'What do managers do? A critical review', *Journal of Management Studies*, 23(1), pp88–115.

Hall, R H (1977) *Organizations: Structure and Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Hanson, N R (1958) *Patterns of Discovery*, CUP, Cambridge.

Hastings, P (1949) *Cases in Court*, Windmill Press, Kingswood.

Hayes, J (1984) 'The politically competent manager', *Journal of General Management*, 10(1), pp24–33.

Hazell, R (1978) *The Bar on Trial*, Quartet Books, London.

Heirs, B and Pehrson, G (1982) *The Mind of the Organization*, Harper & Row, New York.

Heller, H (1989) *The Decision Makers*, Hodder & Stoughton, London.

Hennested, B (1990) 'The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture', *Journal of Management Studies*, 27(3), pp265–81.

Holloway, S (1988) *Moorgate: Anatomy Of a Railway Disaster*, David & Charles, Newton Abbot.

Horngren, C T (1965) *Cost accounting: A managerial emphasis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Janis, I L (1971) 'Groupthink', *Psychology Today*, November. Reprinted in B M Staw (ed) (1977) *Psychological Foundations of Organizational Behaviour*, Goodyear, California.

— (1972) *Victims of Groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston.

— (1989) *Crucial Decisions: Leadership in Policy Making and Crisis Management*, Free Press, New York.

Jay, A (1967) *Management and Machiavelli*, Hutchinson, London.

Jewell, J N and Reitz, H J (1981) *Group Effectiveness in Organizations*, Scott Foresman, Illinois.

Johnson, G (1988) 'Rethinking incrementalism', *Strategic Management Journal*, 9, pp75–91.

Joseph, M (1984) *Lawyers Can Seriously Damage Your Health*, Michael Joseph, London.

— (1985) *The Conveyancing Fraud*, Michael Joseph, London.

Jung, C (1963) *Modern Man in Search of a Soul*, Routledge & Kegan Paul, London.

Kahneman, D and Tversky, A (1979) 'Prospect theory: An analysis of decision under risk', *Econometrica*, 47(2), pp263–91.

Kanter, R M (1968) 'Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities', *American Sociological Review*, 33, pp499–517.

Kanungo, R N (1982) *Work Alienation: An Integrative Approach*, Prager, New York.

Kelman, H C (1958) 'Compliance, identification and internalization, three processes of attitude change', *Journal of Conflict Resolution*, 11(1), pp51–60.

Kennedy, R (1965) *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis*, Norton, New York.

Kipnis, D (1972) 'Does power corrupt?', *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, pp33–41.

— (1976) *The Powerholders*, Chicago University Press, Chicago.

Kissinger, H (1979) *The White House Years*, Weidenfeld & Nicholson and Michael Joseph, London.

— (1982) *Years of Upheaval*, Weidenfeld & Nicholson and Michael Joseph, London.

Koestler, A (1964) *The Act of Creation*, Hutchinson, London.

— (1970) *The Trail of the Dinosaur and Reflections Upon Hanging*, Collins, London.

— (1975) *The Ghost in the Machine*, Hutchinson, London.

Kotter, J (1982) *The General Manager*, Free Press, New York.

— (1982) 'What effective general managers really do', *Harvard Business Review*, 60(6), pp156–67.

Kuhn, T S (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago.

Langer, E J (1983) *The Psychology of Control*, Sage, Beverly Hills.

Lasswell, H D (1963) *Politics: Who Gets What, When, How*, McGraw-Hill, New York.

Levi, P (1979) *If This is a Man: The Truce*, Penguin, Harmondsworth.

Levin, B (1970) *The Pendulum Years: Britain and the Sixties*, Cape, London.

Lindblom, C E (1959) 'The science of muddling through', *Public Administration Review*, XIX(2), pp79–88.

— (1979) 'Still muddling, not yet through', *Public Administration Review*, 39, pp517–26.

Locke, E A and Schweiger, D M (1979) 'Participation in decision making: one more look', in *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, London, pp265–339.

Lord, W (1976) *A Night To Remember*, Penguin, Harmondsworth.

Lourenco, S V and Glidewell, J C (1973) 'A dialectical analysis of organizational conflict', *Administrative Science Quarterly*, 20, pp489–508.

Lukes, S (1974) *Power: A Radical View*, Macmillan, London.

March, J G and Olsen, J P (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitatsforlaget, Oslo.

Martin, R (1977) *The Sociology of Power*, Routledge & Kegan Paul, London.

Meadows, I S G (1980) 'Organic structure and innovation in small work groups', *Human Relations*, 33(6), pp369–82.

Merelman, M (1986) 'On the neo-elitist critique of community power', *American Sociological Review*, LXII, pp451–61.

Meyers, G C and Holusha, J (1986) *When it Hits the Fan*, Unwin Hyman, London.

Miller, J D B (1962) *The Nature of Politics*, Duckworth, London.

Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

Mintzberg, H A (1979) *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg, H A, Raisingham, D and Thoeret, A (1976) 'The structure of unstructured decision proceses', *Administrative Science Quarterly*, pp146–75.

Morgan, G (1986) *Images of Organization*, Sage, London.

Moss, C S (1966) *Hypnosis in Perspective*, Macmillan, London.

Mulford, C (1978) 'Why they don't even when they ought to – implications of compliance theory for decision makers', *International Journal of Comparative Sociology*, 19, (1–2), pp47–62.

Murphy, W P (1980) 'Secret knowledge as property and power in Kpelle Society – elders versus youth', Africa, 50(2), pp193–207.

Musashi, M (1989) *A Book of Five Rings*, Fontana, London.

Neustadt, R E and May, E R (1986) *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*, Free Press, London.

Nisbett, R and Ross, L (1980) *Human Inference*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Nock, O S (1978) *The Last Years of British Railways Steam*, David & Charles, Newton Abbot.

Northcraft, G B and Neale, M A (1984) 'Dollars, sense and sunk costs. A life cycle model of resource allocation decisions', *Academy of Management Review*, 9(2), pp225–34.

Oakland, J S and Followell, R F (1990) *Statistical Process Control: A Practical Guide*, Heinemann, London.

O'Keefe, D L (1982) *Stolen Lightning: The Social Theory of Magic*, Martin Robertson, Oxford.

O'Reilly III, C A (1980) 'Individuals and information overload in organizations. Is more necessarily better?', *Academy of Management Journal*, 23(4), pp684–96.

Pebble, J (1979) *The High Girders*, Penguin, Harmondsworth.

Perls, F, Hefferline, R F and Goodman, P (1951) *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in Human Personality*, Souvenir Press, London.

Peters, T J and Waterman, R H (1982) In Search of Excellence, Harper & Row, New York.

Pettigrew, A (1973) *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, London.

Pfeffer, J (1978) *Organizational Design*, AHM, Ill.

— (1981) 'Management as symbolic action', in L Cummings and B Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.

— (1982) *Power in Organizations*, Pitman, Boston.

— and Salancik, G R (1978) *The External Control of Organizations:* A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York

Podmore, D (1980) *Solicitors and the Wider Community*, Heinemann, London.

Podsakoff, P M (1982) 'Determinants of supervisors' use of reward and punishment. A literature review and suggestions for future research', *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, pp58–83.

Popper, K (1972) *The Poverty of Historicism*, Routledge & Kegan Paul, London.

Powis, D (1977) *The Signs of Crime: A Field Manual for Police*, McGraw-Hill, London.

Rolt, L T C (1978) *Red for Danger*, Pan Books, London.

Ross, J and Staw, B M (1986) 'Expo 86: An escalation prototype', *Administrative Science Quarterly*, 31, pp379–91.

Rubin, J Z (1980) 'Experimental research on third-party intervention in conflict: Toward some generalisations', *Psychological Bulletin*, 87, pp379–91.

— and Brockner, J (1975) 'Factors affecting entrapment in waiting situations: the Rosencrantz and Guildenstern effect', *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp1054–63.

— Smallweil, S and Nathanson, S (1980) 'Factors affecting entry into psychological traps', *Journal of Conflict Resolution*, 24, pp405–26.

Rumbelow, D (1976) *The Complete Jack the Ripper*, Star, London.

Rusbult, C E (1980a) 'Satisfaction and commitment in friendships', *Representative Research and Social Psychology*, 11, pp78–95.

— (1980b) 'Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model', *Experimental and Social Psychology*, 16, pp172–86.

St John Thomas, D (1979) *The Country Railway*, Penguin, Harmondsworth.

Salancik, G (1977a) 'Commitment is too easy', *Organizational Dynamics*, 6(1), pp62–80.

— (1977b) 'Commitment and the control of organizational behaviour and belief', in B M Staw and G R Salancik (eds) *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair, Chicago.

— and Meindl, J (1984) 'Corporate attributions as management illusion of control', *Administrative Science Quarterly*, 29, pp238–54.

Schattsneider, E E (1960) *The semi-sovereign people: A Realist's View of Democracy in America*, Holt, Rinehart & Winston, New York.

Schlesinger, Jr, A M (1965) *A Thousand Days: John F Kennedy in the White House*, Andre Deutsch, London.

— (1978) *Robert Kennedy and His Times*, Andre Deutsch, London.

Schoorman, F D (1988) 'Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions', *Journal of Applied Psychology*, 73, pp58–62.

Schubik, M (1971) 'The dollar auction game: A paradox in non-co-operative behavior and escalation', *Journal of Conflict Resolution*, 15, pp109–11.

Schwenk, C R (1986) 'Information, cognitive biases and commitment to a course of action', *Academy of Management Review*, 11(2), pp290-310.

— (1988) 'Effects of devils' advocacy on escalating commitment, *Human Relations*, 41(10), pp769–82.

Seligman, M E P (1975) *Helplessness*, Freeman, San Francisco.

Shanck, R L (1932) 'A study of a community and its groups and institutions as behaviour of individuals', *Psychological Monographs*, 43(2) (Whole No. 195).

Shaw, M E (1981) *Group Dynamics* (third edn), McGraw-Hill, New York.

Sher, G P and Guzzo, R A (1987) 'Group effectiveness: What really matters', *Sloan Management Review*, Spring.

Shilts, R (1988) *And The Band Played On: Politics, People and the Aids Epidemic*, Penguin, Harmondsworth.

Shulman, M (1986) *Defeat in the West* (second edn), Pan Books, London.

Simon, H (1947) *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York.

— (1957) *Models of Man*, Wiley, New York.

— (1960) *The New Science of Management Decision*, Harper, New York.

Smith, A (1970) *The Wealth of Nations*, Penguin, Harmondsworth.

Staw, B M (1976) 'Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp27–44.

— (1981) 'The escalation of commitment to a course of action', *Academy of Management Review*, 6, pp577–87.

— and Ross, J (1978) 'Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective', *Administrative Science Quarterly*, 23, pp40–64.

— and Ross, J (1980) 'Commitment in an experimenting society: An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios', *Journal of Applied Psychology*, 65, pp249–60.

— and Ross, J (1987a) 'Knowing when to pull the plug', *Harvard Business Review*, 65, pp68–74.

— and Ross, J (1987b) 'Behavior in escalation situations: antecedents, prototypes and solutions', *Research in Organizational Behavior*, 9, pp39–78.

Stephenson, T (1985) *Management: A Political Activity*, Macmillan, London.

Stewart, M (1989) 'Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward', *Journal of Management Studies*, 26(1), pp1–10.

Stewart, R. (1967) *Managers and Their Jobs*, Macmillan, London.

Stoner, J (1968) 'Risky and cautious shifts in group decision: the influence of widely held values', *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, pp442–59.

Strachey, L (1950) *Elizabeth and Essex*, Penguin, Harmondsworth.

Taylor, A J P (1969) *War by Timetable: How the First World War Began*, Macdonald, London.

— (1977) *English History 1914–1945* (second edn), Penguin, Harmondsworth.

Taylor, F W (1947) *Scientific Management*, Harper & Row, New York.

Taylor, R N (1975) 'Psychological determinants of bounded rationality: implications for decision making', *Decision Sciences*, 6, pp409–29.

Taylor, S (1982) *Durkheim and the Study of Suicide*, Macmillan, London.

Taylor, S and Thompson, S (1982) 'Stalking the elusive "vividness" effect', *Psychological Review*, 89, pp155–81

Teger, A I (1980) *Too Much Invested to Quit*, Pergamon, New York.

Terraine, J (1977) *The Road to Passchendaele*, Leo Cooper, London.

Thorne, P (1989) *The New General Manager*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Toffler, A (1975) *The Eco-spasm Report*, Bantam, New York.

— (1985) *The Adaptive Corporation*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Trevor-Roper, H (1962) *The Last Days of Hitler*, Macmillan, London.

Turner, J C (1987) *Rediscovering the Social Group*, Basil Blackwell, Oxford.

Vroom, V H and Yetton, P W (1973) 'A new look at managerial decision making', *Organizational Dynamics*, Spring, pp66–80.

Wall, T D and Lischeron, J A (1977) *Worker Participation: A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Watzlawick, P (ed) (1984a) *The Invented Reality*, Norton, New York.

— (1984b) 'Self-fulfilling prophecies', in Watzlawick P (ed.) (1984a).

— Weakland, J H and Fisch, R (1974) *Change: Principles of Problem Formation and Resolution*, Norton, New York.

Whyte, G (1986) 'Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation', *Academy of Management Review*, 11(2), pp311–21.

Wilson, D C, Butler, R J, Cray, D, Hickson, D J and Mallory, G R (1986) 'Breaking the bounds of organization in strategic decision making', *Human Relations*, 39(4), pp309–31.

Woodcock, A and Davis, M (1978) *Catastrophe Theory*, Penguin, Harmondsworth.

Wrong, D H (1979) *Power, Its Forms, Bases and Uses*, Basil Blackwell, Oxford.

Yallop, D (1981) *Deliver Us From Evil*, Corgi, London.

Young, H (1990) *One of Us: A Biography of Margaret Thatcher*, Pan Books, London.

Zahn, G L and Wolf, G (1981) 'Leadership and the art of cycle maintenance. A simulation model of superior-subordinate interaction', *Organization Behavior and Human Performance*, 28(1), pp26–49.

Zander, M (1982) *Making Groups Effective*, Josey Bass, San Francisco.

— (1989) *A Matter of Justice: The Legal System in Ferment*, OUP, Oxford.